

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
KATHERINE MURPHY

UNE ÉTUDE DESCRIPTIVE DES COMMUNICATIONS
EN GESTION DE PROJET

MARS 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Le sujet de cette recherche soit : les communications du gestionnaire de projet lors de toutes les phases du cycle de vie d'un projet se révèle être un sujet innovateur. En effet, bien que les communications en gestion de projet soient reconnues comme étant un facteur de succès, très peu de recherches recensées ont été fait à ce sujet.

La littérature existante nous a permis de recueillir une quantité appréciable d'informations. Ces dernières pouvaient être regroupées en deux catégories soient les informations relatives aux communications générales ainsi que les informations relatives à la gestion de projet et au cycle de vie d'un projet. Aussi, le cycle de vie de projet sélectionné est le cycle de vie élaboré par O'Shaughnessy (2005). Ce cycle de vie est divisé en quatre étapes soient:

1. La conception et évaluation du projet
2. L'élaboration détaillée du projet
3. La réalisation, le suivi et le contrôle du projet
4. L'exploitation et l'évaluation de la performance du projet

Cette documentation nous a permis de recueillir toutes les informations nécessaires pour l'élaboration d'un guide d'entrevue. La littérature portant sur le cycle de vie d'un projet ainsi que sur les communications en général se sont avérées essentielles pour la suite de cette recherche. Cette littérature nous a permis d'élaborer d'un tableau faisant le sommaire de ce qui est dans la littérature. Ce dernier fût utilisé afin de comparer nos résultats.

Par la suite, nous avons été en mesure de déterminer la méthode à préconiser afin d'analyser les informations recueillies au cours des entrevues semi-dirigées. Ces dernières ont été conduites auprès de sept chargés de projet. De ce nombre, cinq ont été

retenues. En effet, nous avons dû refuser deux entrevues car les répondants n'avaient pas bien compris le but de la recherche et les réponses ainsi obtenues ne nous fournissaient pas l'information nécessaire.

Dans le cadre de cette recherche, l'approche d'analyse utilisée fût l'analyse de données qualitatives. Aussi, cette analyse nous a permis d'identifier les informations suivantes:

- Dans le cadre d'un projet, les communications du chargé de projet varient selon l'étape en cours.
- Certains acteurs sont communs lors de la majorité de ces étapes. Ces derniers sont: le client et l'équipe projet. Aussi, d'autres acteurs quoique moins présents ont toutefois été mentionnés à plusieurs reprises. Ces acteurs cependant, ne semblent pas être impliqués lors de toutes les étapes. Ces acteurs sont: la direction, les employés et les sous-traitants.
- Cette recherche nous a également permis d'identifier les principaux médias utilisés par les chargés de projet. On remarque une utilisation abondante des médias électroniques tels que les courriels et le téléphone.
- Les médias plus traditionnels tels que le courrier sont toujours présents mais à moins grande échelle.
- Le personne à personne est utilisé de façon abondante et ce, principalement dans les communications visant une compréhension directe d'un petit nombre de personne.
- Les conférences et réunions sont également très présentes. Cependant, à l'instar du personne à personne, ces dernières sont utilisées afin de communiquer un message à un plus grand nombre de personnes.
- Les outils visuels sont souvent utilisés afin de soutenir le message.

- Pour ce qui est des objectifs, ces derniers varient selon l'étape du cycle de vie du projet. Aussi, le chargé de projet adapte le message selon les personnes visées.
- Cette étude permet d'identifier que les communications varient énormément selon la taille du projet. En effet, plus gros est le projet, plus le nombre d'acteurs impliqués est important.
- Cette étude nous a également permis de remarquer un manque de structure dans les communications des chargés de projet. En effet, les répercussions que peuvent avoir ces dernières ne semblent pas être comprises par les chargés de projet.
- Finalement, il nous a été possible de remarquer un manque de communications lors de l'étape finale du projet soit la phase d'exploitation et suivi de la performance du projet.

Cette étude comporte des limites. En effet, vu le petit nombre de personnes interrogées, il est précaire de penser que les données recueillies puissent être généralisées sans erreur. De plus, l'objectif principal de cette recherche est de dresser un bilan sommaire des communications du chargé de projet. Or, vu la quantité importante de données pouvant avoir un impact, il est improbable de penser que toutes les facettes des communications du chargé de projet aient été étudiées en profondeur.

Les résultats obtenus nous permettent de définir des pistes de recherche futures. En effet, il nous a été possible de soulever certains points qui pourraient être d'intérêt dans des recherches futures. Aussi, ces derniers sont présentés ci-dessous.

- Les communications du chargé de projet sont-elles efficaces?
- Lors de l'élaboration d'un guide des communications pour les chargés de projet?

- Quels sont les communications des autres acteurs impliqués dans le projet?

Cette étude nous a permis de faire un survol des communications en gestion de projet et de découvrir qu'en général quoi qu'un grand nombre d'acteurs puissent être impliqués seulement quelques-uns d'entre eux le sont tout au cours du cycle de vie du projet. Or, comme nous avons pu le constater, beaucoup d'informations restent à être recueillies. Aussi, l'importance de ces dernières dans la réussite du projet mérite que l'on s'y attarde davantage.

Table des matières

<i>Liste des tableaux</i>	12
<i>Liste des figures</i>	14
<i>Remerciements</i>	15
<i>Introduction</i>	16
<i>Chapitre 1 : La gestion de projet</i>	20
1.1. <i>Introduction</i>	20
1.2. <i>La définition d'un projet</i>	20
1.3. <i>La définition de la gestion de projet</i>	23
1.4. <i>Le cycle de vie d'un projet</i>	27
1.4.1. <i>Les étapes du cycle de vie</i>	28
1.5. <i>L'importance de la gestion de projet</i>	34
1.6. <i>Les décisions de création d'un projet</i>	35
1.7. <i>Les caractéristiques et fonctions d'un projet</i>	36
1.7.1. <i>L'environnement interne d'un projet</i>	37
1.7.2. <i>L'environnement externe d'un projet</i>	37
1.8. <i>La communication et le cycle de vie d'un projet</i>	38
1.9. <i>Conclusion</i>	42
<i>Chapitre 2: la communication</i>	43
2.1. <i>Introduction</i>	43
2.2. <i>La définition de la communication</i>	43
2.3. <i>Le processus de communication</i>	46
2.4. <i>Les fonctions de la communication</i>	49
2.5. <i>Les types de communications organisationnelles</i>	50
2.6. <i>La communication et la gestion de projet</i>	53
2.7. <i>Résumé</i>	56
2.8. <i>Conclusion</i>	59
<i>Chapitre 3 : Le cadre conceptuel et objectifs spécifiques</i>	60

3.1.	<i>Introduction.....</i>	60
3.2.	<i>Le cadre conceptuel</i>	61
3.3.	<i>La définition des éléments à l'étude.....</i>	62
3.2.1.	<i>L'émetteur / récepteur.....</i>	62
3.2.2.	<i>Le média.....</i>	62
3.2.3.	<i>L'objectif.....</i>	63
3.2.4.	<i>Le cycle de vie d'un projet.....</i>	63
3.3.	<i>Le modèle.....</i>	64
3.4.	<i>Les objectifs spécifiques ou question de recherche</i>	66
<i>Chapitre 4 : Méthodologie</i>		68
4.1.	<i>Introduction.....</i>	68
4.2.	<i>La description du type de recherche</i>	70
4.2.1.	<i>Une étude exploratoire</i>	70
4.2.2.	<i>Une étude de cas</i>	70
4.3.	<i>La population</i>	71
4.3.1.	<i>Une étude de cas multiples</i>	71
4.3.2.	<i>L'échantillon.....</i>	71
4.4.	<i>La méthode de collecte des données</i>	74
4.4.1.	<i>L'entrevue individuelle semi-dirigée</i>	74
4.4.2.	<i>La grille d'entrevue.....</i>	75
4.5.	<i>Les outils de la cueillette de données.....</i>	76
4.5.1.	<i>Le pré-test</i>	77
4.6.	<i>La cueillette des données</i>	78
4.6.1.	<i>La sélection des organisations.....</i>	78
4.6.2.	<i>La procédure de collecte des données</i>	79
4.7.	<i>Le traitement des données.....</i>	80
4.7.1.	<i>Les composantes de l'analyse qualitative.....</i>	80

<i>Chapitre 5 : Résultats Intra-Cas</i>	<i>84</i>
<i>Analyse Intra site – CP1</i>	<i>85</i>
1.1. <i>La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement</i>	<i>85</i>
1.1.1. <i>Les caractéristiques de l'entreprise.....</i>	<i>85</i>
1.1.2. <i>Les caractéristiques du gestionnaire de projet.....</i>	<i>85</i>
1.1.3. <i>La description du projet.....</i>	<i>86</i>
1.2. <i>Le cycle de vie d'un projet</i>	<i>86</i>
1.2.1. <i>La conception et l'évaluation du projet.....</i>	<i>87</i>
1.2.2. <i>Les médias.....</i>	<i>89</i>
1.2.3. <i>La planification détaillée du projet.....</i>	<i>92</i>
1.2.4. <i>Les médias.....</i>	<i>94</i>
1.2.5. <i>La réalisation, suivi et contrôle du projet.....</i>	<i>98</i>
1.2.6. <i>Les médias.....</i>	<i>100</i>
1.2.7. <i>Le suivi et contrôle du projet</i>	<i>102</i>
1.2.8. <i>Les médias.....</i>	<i>103</i>
<i>Analyse Intra site – CP2</i>	<i>106</i>
2.1. <i>La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement</i>	<i>106</i>
2.1.1. <i>Les caractéristiques de l'entreprise.....</i>	<i>106</i>
2.1.2. <i>Les caractéristiques du gestionnaire de projet.....</i>	<i>106</i>
2.1.3. <i>La description du projet.....</i>	<i>106</i>
2.2. <i>Le cycle de vie du projet</i>	<i>107</i>
2.2.1. <i>La conception et évaluation du projet</i>	<i>107</i>
2.2.2. <i>Les médias.....</i>	<i>108</i>
2.2.3. <i>La planification détaillée du projet.....</i>	<i>111</i>
2.2.4. <i>Les médias.....</i>	<i>112</i>
2.2.5. <i>La réalisation, suivi et contrôle du projet.....</i>	<i>115</i>
2.2.6. <i>Les médias.....</i>	<i>116</i>

2.2.7.	<i>Le suivi et contrôle du projet</i>	<i>119</i>
2.2.8.	<i>Les médias.....</i>	<i>120</i>
<i>Analyse Intra site – CP3</i>		<i>124</i>
3.1.	<i>La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement</i>	<i>124</i>
3.1.1.	<i>Les caractéristiques de l'entreprise.....</i>	<i>124</i>
3.1.2.	<i>Les caractéristiques du gestionnaire de projet.....</i>	<i>124</i>
3.1.3.	<i>La description du projet.....</i>	<i>124</i>
3.2.	<i>Le cycle de vie d'un projet</i>	<i>125</i>
3.2.1.	<i>La conception et l'évaluation du projet.....</i>	<i>125</i>
3.2.2.	<i>Les médias.....</i>	<i>126</i>
3.2.3.	<i>La planification détaillée du projet.....</i>	<i>128</i>
3.2.4.	<i>Les médias.....</i>	<i>129</i>
3.2.5.	<i>La réalisation, suivi et contrôle du projet.....</i>	<i>132</i>
3.2.6.	<i>Les médias.....</i>	<i>133</i>
3.2.7.	<i>Le suivi et contrôle.....</i>	<i>136</i>
3.2.8.	<i>Les médias.....</i>	<i>136</i>
<i>Analyse Intra-cas CP4</i>		<i>139</i>
4.1.	<i>La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement</i>	<i>139</i>
4.1.1.	<i>Les caractéristiques de l'entreprise.....</i>	<i>139</i>
4.1.2.	<i>Les caractéristiques du gestionnaire de projet.....</i>	<i>139</i>
4.1.3.	<i>La description du projet.....</i>	<i>139</i>
4.2.	<i>Le cycle de vie d'un projet</i>	<i>140</i>
4.2.1.	<i>La conception et l'évaluation du projet.....</i>	<i>140</i>
4.2.2.	<i>Les médias.....</i>	<i>141</i>
4.2.3.	<i>La planification détaillée du projet.....</i>	<i>143</i>
4.2.4.	<i>Les médias.....</i>	<i>144</i>
4.2.5.	<i>La réalisation, suivi et contrôle du projet.....</i>	<i>147</i>

4.2.6.	<i>Les médias.....</i>	<i>148</i>
4.2.7.	<i>Le suivi et contrôle.....</i>	<i>150</i>
4.2.8.	<i>Les médias.....</i>	<i>150</i>
<i>Analyse Intra-cas CP5</i>		<i>152</i>
5.1.	<i>La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement</i>	<i>152</i>
5.1.1.	<i>Les caractéristiques de l'entreprise.....</i>	<i>152</i>
5.1.2.	<i>Les caractéristiques du gestionnaire de projet.....</i>	<i>152</i>
5.1.3.	<i>La description du projet.....</i>	<i>152</i>
5.2.	<i>Le cycle de vie d'un projet</i>	<i>153</i>
5.2.1.	<i>La conception et l'évaluation du projet.....</i>	<i>153</i>
5.2.2.	<i>Les médias.....</i>	<i>153</i>
5.2.3.	<i>La planification détaillée du projet.....</i>	<i>154</i>
5.2.4.	<i>Les médias.....</i>	<i>155</i>
5.2.5.	<i>La réalisation, suivi et contrôle du projet.....</i>	<i>158</i>
5.2.6.	<i>Les médias.....</i>	<i>158</i>
5.2.7.	<i>Le suivi et contrôle.....</i>	<i>161</i>
5.2.8.	<i>Les médias.....</i>	<i>161</i>
<i>Chapitre 6: L'analyse Inter-Cas.....</i>		<i>163</i>
6.1.	<i>Introduction.....</i>	<i>163</i>
6.2.	<i>Le tableau synthèse des résultats obtenus lors de l'analyse intra-cas ...</i>	<i>163</i>
6.3.	<i>Les communications générales d'un chargé de projet.....</i>	<i>169</i>
6.4.	<i>La phase de conception et réalisation du projet.....</i>	<i>169</i>
6.4.1.	<i>Les acteurs</i>	<i>169</i>
6.4.2.	<i>Les objectifs</i>	<i>170</i>
6.5.	<i>La phase d'élaboration détaillée du projet</i>	<i>173</i>
6.5.1.	<i>Les acteurs</i>	<i>173</i>
6.5.2.	<i>Les objectifs</i>	<i>174</i>
6.6.	<i>La phase de réalisation, suivi et contrôle du projet.....</i>	<i>177</i>

6.6.1.	<i>Les acteurs</i>	177
6.6.2.	<i>Les objectifs</i>	178
6.7.	<i>La phase d'exploitation et évaluation de la performance du projet</i>	179
6.7.1.	<i>Les acteurs</i>	179
6.7.2.	<i>Les objectifs</i>	181
6.8.	<i>Les médias</i>	181
6.9.	<i>Les difficultés de communication en gestion de projet</i>	183
<i>Conclusion</i>		188
<i>Références</i>		191
<i>Annexe A</i>		197
<i>Annexe B</i>		204
<i>Annexe C</i>		205

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Définitions d'un projet</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 2 : Définitions de la gestion de projet.....</i>	<i>25</i>
<i>Tableau 3 : Définitions des étapes du cycle de vie d'un projet</i>	<i>33</i>
<i>Tableau 4 : Objectifs spécifiques des phases du cycle de vie (section 1.4???)</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 5 : Définitions de la communication.....</i>	<i>45</i>
<i>Tableau 6 : Définitions et spécifications des communications en gestion de projet répertoriées par auteurs</i>	<i>57</i>
<i>Tableau 7 : Synthèse des variables</i>	<i>65</i>
<i>Tableau 8 : Le processus de recherche selon Eisenhardt (1989)</i>	<i>69</i>
<i>Tableau 9 : Les communications de CP1 durant la phase de conception et évaluation du projet.....</i>	<i>91</i>
<i>Tableau 10 : Les communications de CP1 lors de la phase de planification détaillée du projet.....</i>	<i>97</i>
<i>Tableau 11 : Les communications de CP1 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle du projet.....</i>	<i>101</i>
<i>Tableau 12 : Les communications de CP1 lors de la phase de suivi et contrôle du projet</i>	<i>105</i>
<i>Tableau 13: Les communications de CP2 lors de la phase de conception et évaluation du projet.....</i>	<i>110</i>
<i>Tableau 14: Les communications de CP2 lors de la phase planification détaillée du projet.....</i>	<i>114</i>
<i>Tableau 15: Les communications de CP2 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle</i>	<i>118</i>
<i>Tableau 16: Les communications de CP2 lors de la phase de suivi et contrôle</i>	<i>123</i>
<i>Tableau 17: Les communications de CP3 lors de la phase de conception et évaluation</i>	<i>127</i>
<i>Tableau 18: Les communications de CP3 lors de la phase d'élaboration détaillée du projet.....</i>	<i>131</i>

<i>Tableau 19: Les communications de CP3 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle</i>	135
<i>Tableau 20: Les communications de CP3 lors de la phase de suivi et contrôle</i>	138
<i>Tableau 21: Les communications de CP4 lors de la phase de conception et évaluation</i>	142
<i>Tableau 22: Les communications de CP4 lors de la phase d'élaboration détaillée du projet</i>	146
<i>Tableau 23: Les communications de CP4 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle</i>	149
<i>Tableau 24: Les communications de CP4 lors de la phase de suivi et contrôle</i>	151
<i>Tableau 25: Les communications de CP5 lors de la phase d'élaboration détaillée du projet</i>	157
<i>Tableau 26: Les communications de CP5 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle</i>	160
<i>Tableau 27: Les communications de CP5 lors de la phase de suivi et contrôle</i>	162
<i>Tableau 28: Récapitulatif des résultats obtenus lors dans le cadre des entrevues semi-dirigées</i>	164
<i>Tableau 29: Synthèse des résultats obtenus</i>	185

Liste des figures

<i>Figure 1.</i> Exemple de cycle de vie de projet selon le Project Management Institute.....	28
<i>Figure 2.</i> Cycle de vie selon Morris	29
<i>Figure 3.</i> Cycle de vie de projet selon Adams & Barndt.....	30
<i>Figure 4.</i> Cycle de vie selon Wilson O'Shaughnessy.....	31
<i>Figure 5.</i> Le processus de communication	46
<i>Figure 6.</i> Les cibles de la communication de projet.....	51
<i>Figure 7.</i> L'ambiguïté et le cycle de vie de pro	54
<i>Figure 8.</i> L'incertitude et le cycle de vie de projet.....	55
<i>Figure 9.</i> Cadre conceptuel de la communication en gestion de projet.....	67
<i>Figure 10.</i> Composante de l'analyse des données : modèle de flux	81

Remerciements

L'élaboration de ce mémoire n'aurait pu être possible sans l'aide de plusieurs personnes. En effet, ce travail de longue haleine n'aurait pu être possible sans la persévérance et les encouragements constants de M. Denis Pettigrew. De plus, je serai toujours reconnaissante à M. Pettigrew d'avoir porté mon attention sur le sujet des communications en gestion de projet. Aussi, il a démontré une détermination à toute épreuve et continué de me soutenir quand d'autres, j'en suis certaine, auraient abandonnés. Ses conseils ont été essentiels à la terminaison de cette recherche. Aussi, je tiens à le remercier du fond de mon cœur. Je tiens également à remercier ma famille pour leur soutien et leur aide tout au long de la réalisation de ce travail. Je crois également qu'une partie de ce mémoire revient à mon conjoint Jean-François Gagnon pour m'avoir poussé dans les moments difficiles et soutenu tout au long de ce travail. Pour finir, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce projet. Sans leur aide, rien de ceci n'aurait pu être possible.

Introduction

Peu importe leur domaine ou leur taille, les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuel changement (Genest & Nguyen, 1995). La survie de ces entreprises dépend de leur capacité à s'adapter. Aussi, cette adaptation doit être exécutée dans toutes les activités de l'organisation. La gestion de projet s'avère donc être un outil de plus en plus utilisé. Ce mode de gestion permet, à n'en pas douter, une transition et une adaptation plus facile lorsque l'entreprise doit faire face à tous ces changements. Depuis quelque temps, la gestion de projet semble occuper une place de plus en plus importante dans la gestion des entreprises. Il convient de citer Bloch; Constantin; Leduc; Oger & Renault (2000) qui affirment que les années 1990 ont vu un nombre croissant d'entreprises, dans divers domaines, adopter la gestion de projet.

La communication constitue un élément essentiel de la vie dans les organisations. Les organisations étant en fait un rassemblement de ressources humaines, il s'avère donc nécessaire de bien communiquer afin de s'assurer d'une cohésion au sein de l'organisation ainsi que de permettre un certain contrôle. Cette réalité est d'autant plus vraie en contexte de gestion de projet. Certes, un tel mode de gestion nécessite l'implication d'un nombre important de participants. De plus, les contraintes avec lesquelles les entreprises doivent travailler nécessitent une interaction des plus efficace. Pour cette raison, la communication est donc un outil essentiel dans la réussite d'un projet. À cet effet, il convient de citer Pinto et Slevin (1988) qui ont déterminé que la communication est l'un des dix facteurs clés de succès d'un projet.

Dans un contexte de gestion de projet, la communication s'avère donc être vitale pour l'équipe de projet. Effectivement, il est essentiel que les membres de cette équipe communiquent entre eux dans le but de terminer le projet tout en respectant le plus fidèlement possible les objectifs de ce dernier. Cependant, il s'avère tout aussi vital de communiquer avec les autres parties impliquées de près ou de loin avec ce projet. Si

cette communication comporte des lacunes ou est mal exécutée, elle peut mener à l'échec du projet. Les entreprises doivent donc se demander quelles méthodes de communication utiliser afin de s'assurer la meilleure compréhension possible?

Pour y parvenir, il est essentiel de connaître les méthodes de communication utilisées dans les entreprises. En effet, la connaissance de ces dites méthodes permettrait une meilleure adaptation et organisation de la communication au sein même des entreprises. Or, il existe une quantité respectable d'ouvrages portant sur la communication organisationnelle. Cependant, très peu de ces ouvrages traitent de la communication dans le domaine de la gestion de projet (Pinto et Slevin (1988); Boedecker (1997); Cormier (1995); Gaynor (1985); Juliano (1995); Kelly, Thomas, Tucker (1999); Kelso (1997); Pitagorsky (1998); Sapienza & Stork (1992)). De ce nombre, la vaste majorité ne traite que de la communication dans son ensemble. Les quelques ouvrages spécialisés traitent principalement de la communication au sein de l'équipe de projet inclusivement. Devant ce manque d'information, il est donc important de découvrir quelles sont les méthodes le plus souvent utilisées par les chargés de projet dans les entreprises québécoises afin de pouvoir mettre sur pied une base de comparaison. Cette étude vise à faire la lumière sur les pratiques de communication des chargés de projet dans les entreprises québécoises en contexte de gestion de projet. De plus, il importe de construire les base de la compréhension de ce qu'est une bonne communication.

La pertinence de notre sujet s'appuie donc sur le fait que les ressources humaines constituent l'un des piliers de la gestion de projet. Or, en dépit du rôle primordial joué par les ressources humaines, elles s'avèrent inutiles si elles sont incapables de communiquer entre elles. Aussi, les avancées technologiques vont faire qu'il y aura de plus en plus d'information disponible (Laramée, 1993). Cette nouvelle information nécessitera l'implantation d'un système de communication efficace afin de faire face à cela. Or, malgré le rôle essentiel joué par la communication dans la gestion de projet,

force est de constater que très peu de recherches portent sur le sujet (Pinto et Slevin (1988); Boedecker (1997); Cormier (1995); Gaynor (1985); Juliano (1995); Kelly, Thomas, Tucker (1999); Kelso (1997); Pitagorsky (1998); Sapienza & Stork (1992)). Pour cette raison, il s'avère nécessaire d'augmenter le niveau de connaissances.

En étudiant comment les pratiques de communication sont appliquées dans les organisations en gestion de projet nous permettra de s'assurer une meilleure compréhension de la problématique ainsi que de constituer une base pour des fins d'amélioration. Les connaissances acquises avec une telle recherche pourraient s'avérer très utiles dans les projets futurs au Québec. En effet, les données recueillies avec cette recherche pourront servir de base de comparaison. Par la suite, cette base de données ouvre la porte à des recherches futures afin de déterminer l'efficacité des dites méthodes de communications selon les types de projet. L'importance d'une telle recherche peut donc être expliquée en partie par les ouvertures que cette dernière offre dans le domaine de la gestion de projet.

C'est à partir de l'hypothèse que les méthodes de communication ont une incidence directe sur la performance des entreprises que s'est construite la présente recherche. Ce mémoire se propose d'aborder les méthodes de communication dans les entreprises québécoises utilisant la gestion de projet comme méthode de gestion. Il tentera de répondre à la question suivante : Quelles sont les principales méthodes de communication utilisées par les gestionnaires de projet dans les entreprises québécoises utilisant ce mode de gestion?

Dans le cadre de notre recherche, l'objectif principal est de déterminer quelles sont les cibles visées et quels types d'information leur sont fournis lors des différentes étapes du cycle de vie du projet. Par la suite, nous serons en mesure de déterminer les différents médiums utilisés selon la cible visée et l'information à divulguer. Cette recherche permettra aussi de déterminer les lacunes et d'identifier des pistes de solution.

Puisque très peu recherches n'abordent ce sujet, cette étude permettra de créer une base de données augmentant par le fait même le niveau de connaissance. Les données nécessaires seront recueillies lors d'entrevues semi-dirigées auprès de cinq gestionnaires de projet.

Le chapitre un expose en détail les concepts de la gestion de projet, le chapitre deux quant à lui, celui de la communication. Ces chapitres se veulent un recensement de la littérature existante sur ces sujets. Les fondements théoriques et les différents modèles utilisés seront exposés afin de favoriser une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

Pour le troisième chapitre, le cadre théorique sera exposé. Par la suite, le chapitre quatre fera la description de la méthodologie utilisée. Le cinquième chapitre quant à lui permettra de présenter les résultats spécifiques obtenus lors de chacune des entrevues semi-dirigées. Ceci nous permettra de préparer une analyse globale qui sera quant à elle, présentée au chapitre six. En terminant, la conclusion de l'étude discutera des limites et proposera des pistes pour d'éventuelles recherches.

Chapitre 1 : La gestion de projet

1.1. Introduction

L'ère dans laquelle nous vivons peut être caractérisée par l'incertitude et la vitesse à laquelle les changements se produisent (Raynald, 2000). Ce contexte engendre des questions essentielles pour les entreprises à savoir comment s'ajuster ? Que faire pour survivre ? Les entreprises ont dû mettre au point des modes de gestion adaptés afin de réagir rapidement aux nouvelles contraintes de l'environnement et rester le plus compétitives possible. La gestion de projet est donc née de ce besoin. En effet, le projet semblait répondre efficacement à ces nouveaux défis (Raynald, 2000).

À ses débuts, la gestion de projet semblait n'être appropriée que pour les projets de grande envergure. Cependant, depuis quelques années, la gestion de projet semble se propager comme une traînée de poudre dans la majorité des secteurs. Il est devenu impératif pour les entreprises de savoir comment gérer des projets efficacement. Jolivet (1995)¹ écrit que la gestion de projet est rendue « *une compétence clé pour les entreprises et une dimension stratégique pour leurs directions.* »

La littérature portant sur la gestion de projet en général s'est beaucoup enrichie au cours des dernières années. Ce chapitre a donc comme objectif de faire un survol de la principale littérature portant sur la gestion de projet dans son ensemble.

1.2. La définition d'un projet

En ce début du XXI^e siècle, toutes les entreprises doivent être en mesure de répondre le plus efficacement possible aux besoins du marché afin de demeurer dans la course. Nous appelons cela, la loi du marché. Afin d'être le plus compétitive possible,

¹ Cité dans Corriveau (2004)

une entreprise se doit d'être capable de s'adapter aux changements. Raynal (2000) identifie quatre principales sources pour ces changements soit : l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Selon lui, « *le changement viendra principalement des acteurs et aura des conséquences sur les enjeux et la stratégie de l'entreprise, les attitudes et les comportements du personnel, leur mode de pensée et leur vision du monde* » (Raynal, 2000). Corriveau (1996) quant à lui identifie sept sources pour ces changements soit : marché et consommateur; économie; savoir et technologie; culture et société; concurrence; politique et écologie; organisation. Ces changements, lorsque nécessaires, se doivent d'être effectués dans les organisations. Il est, en effet, indispensable d'en tenir compte afin de s'assurer que les entreprises progressent. La quantité croissante de ces changements a mené à l'augmentation du nombre de projet dans les organisations. En effet, « *il devient nécessaire et rassurant de visualiser l'avenir et de concentrer collectivement ses efforts autour d'un but : le projet peut répondre à ce besoin.* » (Bloch et al., 2000)

Un projet peut prendre plusieurs formes. Cependant, sa structure reste la même indépendamment de la nature du projet. La recension de la littérature fournit plusieurs définitions permettant de mieux comprendre ce qu'est un projet. Bien qu'il existe plusieurs définitions, ces dernières semblent similaires à plusieurs égards. Le tableau 1 représente les principales définitions.

Tableau 1 : Définitions d'un projet

PMBOK (2000) :	➤ <i>Un projet est une entreprise temporaire mise en œuvre en vue de créer un produit ou un service unique.</i>
Raynal (2000) :	➤ <i>Un projet, c'est l'expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention, d'une ambition. C'est aussi l'expression d'un besoin d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée.</i>
AFNOR, norme X50-106 :	➤ <i>Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés. (tel que cité dans Maders, 2000)</i>
Genest & Nguyen (1995) :	➤ <i>Un projet, c'est un ensemble relativement complexe d'activités et de tâches, toutes orientées vers un objectif précis et connu au départ; cet objectif correspond à la réalisation d'en extrant concret, un produit nouveau; la livraison de ce produit concrétise l'atteinte de l'objectif du projet : celle-ci devient ainsi objectivement vérifiable.</i>
Cleland (1989) :	➤ <i>Un projet consiste en une combinaison de ressources organisationnelles mises ensemble pour créer quelque chose qui n'existait pas auparavant et qui fournira la capacité de performer dans le design et l'exécution de la stratégie organisationnelle. (traduction libre)</i>
Hazebroucq & Badot (1996) :	➤ <i>Ensemble des méthodes et techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées. (tel que cité dans Bloch et al., 2000)</i>
O'Shaughnessy (2005) :	➤ <i>Un projet correspond à la mise en œuvre d'activités spécifiques et temporaires ayant pour but la production de biens livrables uniques permettant l'atteinte de résultats précis. (O'Shaughnessy, 2005)</i>

À la lumière de ces définitions, il nous est possible d'en faire ressortir quelques points et de résumer les définitions ainsi :

- *Un projet est un processus spécifique ayant un début et une fin. Cette entreprise est née d'un besoin et doit être exécutée en respectant des contraintes de coûts, de ressources et de temps et ayant comme but l'atteinte d'objectifs précis.*

Cette définition est celle qui sera utilisée comme référence tout au long de l'étude. Pour conclure, lorsque nous parlons de projet, nous faisons également référence à un mode de gestion, à un système que l'entreprise adopte afin de faciliter l'atteinte de ses objectifs. Ce mode de gestion fait référence à la gestion de projet. Dans la section suivante, nous présentons la recension de la littérature portant sur la définition de la gestion de projet.

1.3. La définition de la gestion de projet

Comme nous l'avons déjà mentionné, les entreprises doivent faire face à de plus en plus de changements. Ceci ne fait qu'augmenter le niveau d'incertitude ressenti dans les organisations. Or, Toffler (1971)² écrit que « *cette accélération de l'histoire provoque un « choc », c'est à dire le désarroi et le stress chez ceux qui tentent de composer avec trop de changements dans un laps de temps trop court.* » Cette incertitude ne fait qu'exprimer la nécessité d'élaborer un nouveau mode de gestion afin de pouvoir faire face à tous ces changements. La mondialisation des marchés et la durée de vie des produits de plus en plus courtes peuvent expliquer en partie l'engouement nouveau pour la gestion de projet (Bloch *et al.*, 2000).

Les entreprises se doivent de passer d'un mode de gestion plus linéaire où l'organisation scientifique du travail prévaut à un mode de gestion plus facile à adapter aux changements (Raynal, 2000). En effet, il est maintenant nécessaire de pouvoir

² Cité dans Corriveau (1996)

s'adapter rapidement aux nouvelles réalités du marché. La gestion de projet répond donc efficacement à ces nouvelles contraintes.

Afin de mieux comprendre la gestion de projet, il est nécessaire de bien saisir sa définition. Or, le tableau 2 expose les principales définitions retrouvées dans la littérature.

Tableau 2 : Définitions de la gestion de projet

PMBOK (2000) :	<p>➤ <i>La gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de méthodes aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins.</i></p>
De Carufel (2004) :	<p>➤ <i>Gérer un projet, c'est coordonner et intégrer l'ensemble des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet à savoir :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>l'envergure</i> - <i>la qualité</i> - <i>les coûts</i> - <i>les délais</i> <p>➤ <i>Gérer un projet, c'est aussi en assurer l'efficacité et l'efficience.</i></p>
Corriveau (2003) :	<p>➤ <i>La gestion de projet est une approche de gestion qui consiste à confier le mandat de concevoir, développer et réaliser un projet à une équipe de projet formée à cette fin. En plus de l'application du processus de gestion classique, la gestion de projet requiert un mode d'organisation et de relations de travail plus décentralisé, moins formel, facilitant l'intégration, l'ouverture, la souplesse et la participation; suppose l'utilisation de techniques et d'outils de gestion assez sophistiqués pour planifier et dresser l'échéancier d'un nombre élevé d'activités, puis, pour en assurer le contrôle afin que le projet se réalise en respectant les contraintes établies de coûts, délais, performance et valeurs.</i></p>
Adams & Martin (1987) :	<p>➤ <i>La gestion de projet amène l'organisation à adapter sa structure et son fonctionnement pour accomplir une tâche précise :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Affectation temporaire des ressources au projet</i> ○ <i>Adoption de mécanismes d'intégration pour mieux accomplir des activités hautement spécialisées et interdépendantes</i> ○ <i>Utilisation de techniques poussées de planification, d'élaboration et de contrôle, pour respecter des contraintes sévères (coûts, délais et performance)</i> <p><i>(tel que cité dans Corriveau, 2003)</i></p>

<p>Kerzner (1992) :</p>	<p>➤ <i>La gestion de projet implique une structure temporaire, hautement organique, capable de réagir rapidement, facilitant l'intégration et les communications tant horizontales que verticales</i></p> <p>○ <i>La gestion de projet consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources consenties en vue d'accomplir un objectif découlant de buts et d'objectifs plus vastes; la gestion de projet utilise une approche systémique où des spécialistes de fonctions diverses sont assignés à un projet en particulier, à réaliser à l'intérieur de contraintes de coûts, de délai et de performances. (tel que cité dans Corriveau, 2003)</i></p>
<p>O'Shaughnessy (2005) :</p>	<p>➤ <i>La gestion de projet consiste à bien faire le bon projet [...] La gestion de projet consiste à mettre en œuvre un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes de travail, d'outils et de techniques appropriées de façon à maximiser l'utilisation des ressources affectées aux différentes activités du projet afin que celui-ci soit à la fois efficient et efficace. (O'Shaughnessy, 2005)</i></p>

Ces définitions nous permettent donc de mieux comprendre l'essence même de la gestion de projet. Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous privilégierons donc la définition de Krezner (1992) à quelques différences près. Nous pouvons donc en retirer que:

- *La gestion de projet consiste en l'intégration de plusieurs intervenants afin de créer une structure temporaire ayant pour objectif la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des tâches reliées au projet. Ceci dans le but d'atteindre les objectifs de temps, de coûts, de délais et de performance et en respectant les valeurs de l'entreprise.*

Finalement, nous pouvons donc dire que la gestion de projet est un regroupement de diverses activités qui permet de pouvoir réaliser les objectifs d'un projet le plus rapidement et facilement possible. Or, la section suivante explique plus en profondeur l'un des fondements de la gestion de projet soit le cycle de vie du projet.

1.4. Le cycle de vie d'un projet

Un projet est quelque chose de nouveau qui a un début et une fin. L'espace temporel entre ces deux points est appelé cycle de vie du projet. Afin de faciliter la compréhension et le suivi du cycle de vie, les gestionnaires l'ont donc divisé en plusieurs phases ou étapes. La figure 1 représente le cycle de vie du projet tel que défini par le Project Management Institute.

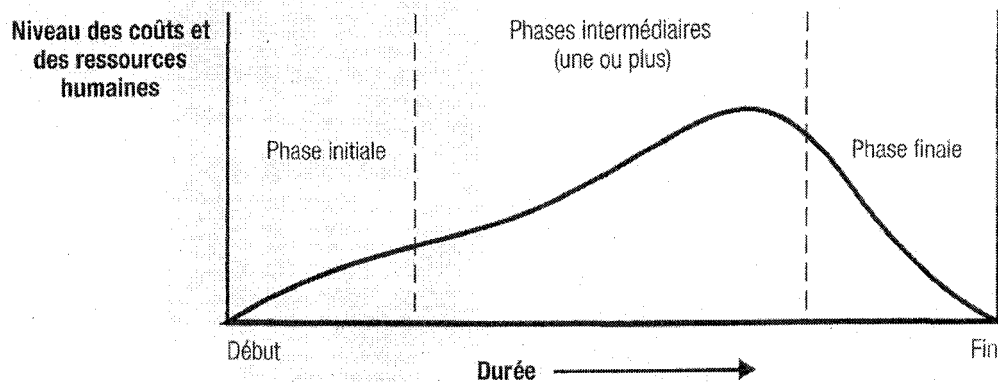


Figure 1. Exemple de cycle de vie de projet selon le Project Management Institute³

1.4.1. Les étapes du cycle de vie

Dans la littérature, la plupart des cycles de vie comprennent entre trois et six étapes. Ces différences sont explicables par des divisions plus ou moins larges des étapes. En effet, certains auteurs tel qu'Archibald (1976)⁴ ont divisé le cycle de vie en six étapes. Ces étapes sont cependant très détaillées et ne sont en fait que des subdivisions des trois phases illustrées sur le graphique précédent. Les figure 2,3,4 représentent le cycle de vie élaboré par Morris (1988)⁵, celui de Adams et Barndt (1983)⁶ et celui de O'Shaughnessy (2004). Ces graphiques permettent de mieux comprendre les différences entre les différentes écoles de pensée.

³ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2000) *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*. Project management institute.

⁴ Cité dans O'Shaughnessy (1982)

⁵ Cité dans PMBOK (2000)

⁶ Cité dans Cleland (1989)

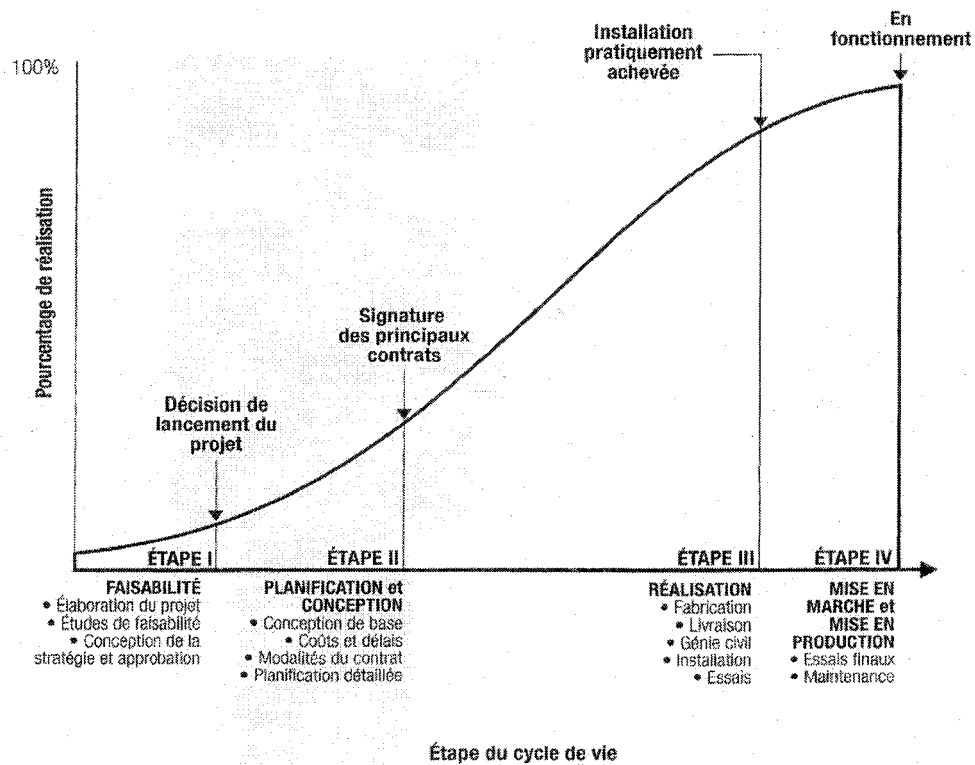


Figure 2. Cycle de vie selon Morris⁷

⁷ MORRIS, P. (1988) *Managing project interfaces : Key points for project success*. Dans Project Management Institute (2000), *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*. Project management institute.

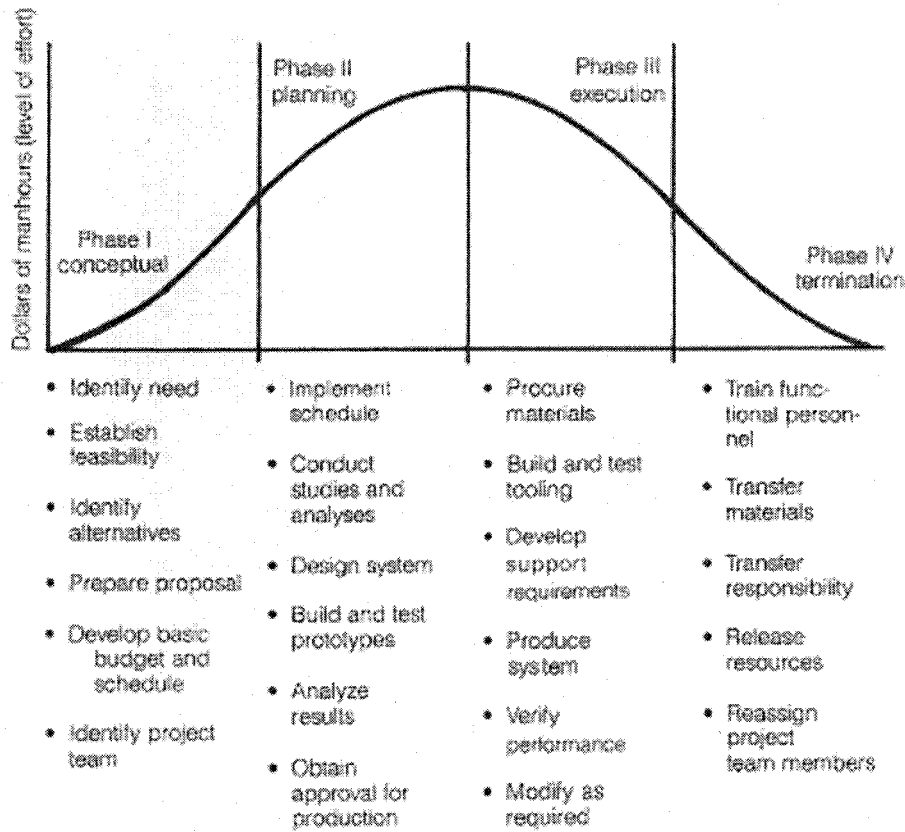


Figure 3. Cycle de vie de projet selon Adams & Barndt⁸

⁸ ADAMS, J.R. & BARNDT, S.E. (1983) Behavioral implications of the project life cycle. Dans CLELAND, (1989) *Project management : strategic design and implementation*.

CYCLE DE VIE D'UN PROJET

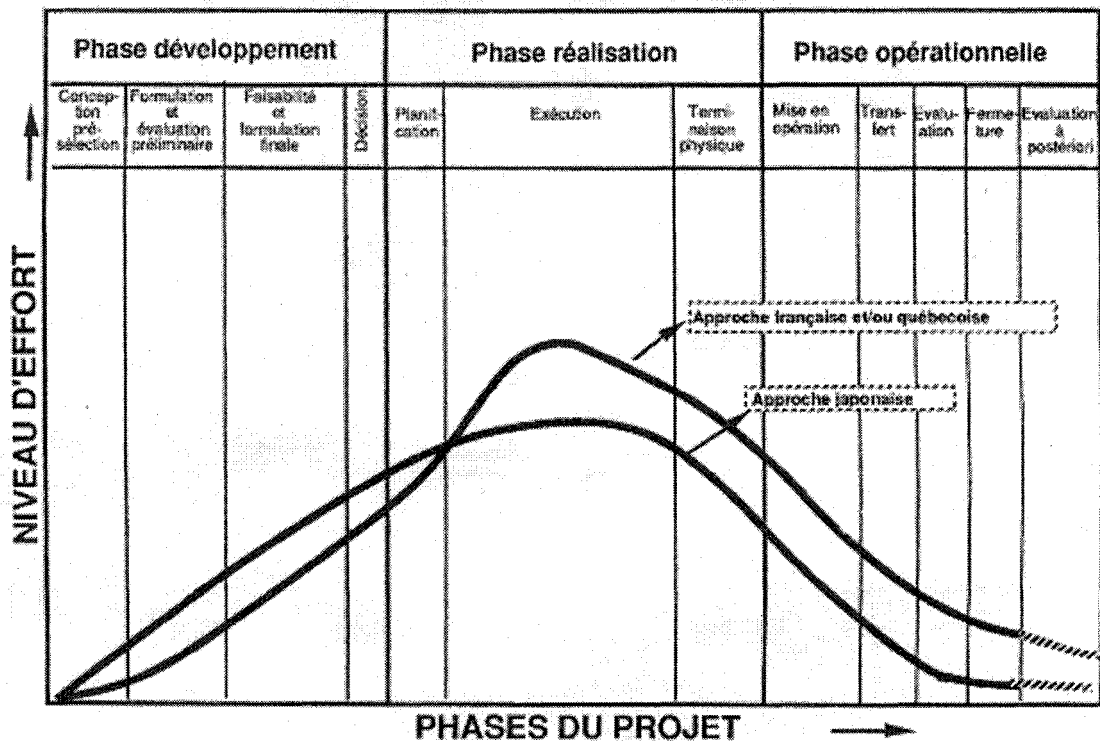


Figure 4. Cycle de vie selon Wilson O'Shaughnessy⁹

Pour les fins de cette recherche, nous utiliserons donc le cycle de vie élaboré O'Shaughnessy (2004). En effet, ce cycle de vie semble être le parfait compromis. Ce cycle de vie comporte quatre étapes soit :

- Conception et évaluation du projet
- Planification détaillée du projet
- Réalisation, suivi et contrôle du projet
- Exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé

En effet, à l'instar des autres cycles de vie, ce dernier englobe également l'exploitation et l'évaluation du bien ou service. Selon nous, il est primordial d'englober

⁹ O'Shaughnessy, W. (1992) La faisabilité de projet

cette étape du processus. En effet, cette étape, quoique souvent mise de côté, s'avère essentielle à la compréhension d'un projet. Les cycles de vie de projet plus traditionnels omettent cette étape. Selon ces derniers, un projet se termine à sa livraison. Or, au même titre que O'Shaughnessy (2005) nous croyons qu'afin d'évaluer l'atteinte des objectifs, il est important d'évaluer la performance lors de l'exploitation. Pour toutes ces raisons, nous utiliserons donc ce cycle de vie dans le cadre de notre recherche. La partie suivante vise à donner une brève description des différentes étapes.

Selon O'Shaughnessy (2004), la phase de conception et évaluation est la phase préparatoire. En effet, c'est à ce moment que l'on identifie les besoins et que l'on recherche les solutions possibles. Cette étape est primordiale puisque c'est à ce moment que l'entreprise décide ou non de mettre le projet de l'avant. Par la suite, la phase de planification est l'étape durant laquelle l'on se doit d'estimer le plus précisément possible les objectifs du projet, les ressources impliquées, les coûts et les méthodes utilisées pour la réalisation. La phase de réalisation, suivi et contrôle, quant à elle, est l'étape durant laquelle le projet prend vie. En effet, c'est à ce moment que l'on met en pratique ce qui avait été élaboré à l'étape précédente. C'est le moment de l'exécution du projet. Pour finir, la dernière étape consiste en l'exploitation et évaluation de la performance. Cette étape joue un rôle primordial dans la réalisation d'un projet. En effet, c'est à cette étape que l'on évalue la performance du projet. Aussi, cette étape permet de déterminer les lacunes du projet et de proposer des correctifs à apporter. Bref, cette étape vise à faire un bilan du projet en général, analyser et comprendre les problèmes qui sont survenus. Le tableau 3, tiré d'O'Shaughnessy (2005), illustre les principales étapes de chacune des phases.

Tableau 3 : Définitions des étapes du cycle de vie d'un projet

Conception et évaluation du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification du besoin, des résultats et définition du Contenu • Étude d'avant projet et indicateurs de performance • Mémoire d'identification de projet et décision
Planification détaillée du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Planification relative à la réalisation du projet • Plan d'exécution du projet
Réalisation, suivi et contrôle du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Activités préparatoires • Ressources affectées au projet • Processus de transformation • Gestion, suivi et contrôle du projet • Terminaison et transfert des biens livrables du projet
Exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation et exploitation du projet • Évaluation de la performance du projet et de la qualité des processus de gestion de projet • Décisions relatives à la poursuite du projet (mesures correctives, abandon, ...)

Le cycle de vie est un instrument servant à visualiser l'avancement du projet. De plus, le cycle de vie facilite l'organisation du travail puisqu'il est plus facile de déterminer le travail à accomplir selon les différentes étapes. Pour cette raison, le cycle de vie de projet semble prévaloir comme outil de gestion et de suivi.

1.5. *L'importance de la gestion de projet*

Comme il en a été question précédemment, les organisations font face à de plus en plus de changements. Or, afin de mieux faire face à ces changements, certains gestionnaires et professionnels ont élaboré différents modes de gestion qui sont maintenant mieux connus comme étant des écoles de pensée. Présentement, les organisations américaines ont tendances à privilégier l'école moderne. Cette dernière regroupe divers courants dont la gestion de projet (Corriveau, 2003).

Un projet est quelque chose qui ne sera exécuté qu'une seule fois (PMBOK, 2000). Pour cette raison, il était indispensable de mettre au point un mode de gestion pouvant faire face à toutes les contraintes qu'implique un projet (Genest & Nguyen, 1995). Les projets nécessitent un mode de gestion particulier vu les différentes contraintes auxquelles ils font face. La gestion de projet, quoique récente, est de plus en plus utilisée dans les entreprises. Spinner (1997) a identifié sept bénéfices de la gestion de projet par rapport au mode de gestion traditionnel :

- *La gestion de projet permet d'obtenir une image claire du projet qui est facilement communicable. Elle démontre clairement les responsabilités des participants du projet.*
- *La gestion de projet offre les outils pour familiariser le nouveau personnel aux détails du projet.*
- *La gestion de projet force les participants au projet à penser plus en détail.*
- *Elle permet de faire la gestion en assignant les bonnes personnes aux diverses activités qui forment le projet.*
- *La gestion de projet permet de définir les relations entre les différents départements ou cellules qui forment le projet.*

- *Elle permet d'ajuster rapidement le projet aux différentes conditions. De plus, elle permet d'évaluer la stratégie et les objectifs du projet avec l'aide des différents outils.*
- *Elle permet la participation active des différents participants tout en leur offrant la formation nécessaire.*

(traduction libre)

Il nous est donc possible de croire que la gestion de projet est une technique qui permet une meilleure répartition du travail et du personnel afin de pouvoir atteindre les objectifs du projet. Or, il est possible de gérer des projets sans utiliser cette approche. Cependant, la gestion de projet a été mise au point afin de pouvoir maximiser tant les ressources que les items alloués. Ceci peut donc expliquer l'intérêt grandissant pour ce mode de gestion.

1.6. Les décisions de création d'un projet

Les projets naissent d'un besoin ou d'un changement au sein de l'organisation ou du marché. Genest et Nguyen (1995) identifient quatre sources principales justifiant la naissance des projets. Ces quatre sources sont les suivantes :

- La génération spontanée de l'extérieur de l'organisation
- Le résultat d'un processus structuré de recherche
- Une idée répondant à des besoins réels ou perçus
- Une idée répondant à des contraintes extérieures

Corriveau (2004) quant à lui a divisé les sources de projet en deux : les sources externes et les sources internes. Les sources externes comprennent les besoins, désirs, attentes ou suggestions de la clientèle; les offres existantes, les nouvelles possibilités technologiques ou légales; les expositions, salons, foires, kiosques, etc. et finalement, la

documentation écrite ou électronique. Pour ce qui est des sources internes, ce sont la direction, les unités organisationnelles et les initiateurs isolés. Il est cependant important de préciser que toutes ces sources ne généreront pas nécessairement de projet. En effet, Raynal (2000) écrit : « *Pour qu'il existe, un projet doit déjà exister virtuellement à l'état de concept par le désir d'une personne ou d'un groupe de personnes* ». En fait, un projet est un moyen utilisé pour passer d'une situation actuelle insatisfaisante à une situation satisfaisante.

Lorsque l'entreprise détermine les problèmes ou besoins de l'organisation ou du marché, il lui faut maintenant choisir le bon projet. Ce dernier sera choisi selon différents critères élaborés par l'entreprise. La section suivante élabore plus en profondeur les caractéristiques et les fonctions d'un projet.

1.7. Les caractéristiques et fonctions d'un projet

Comme nous l'avons déjà mentionné, un projet est une activité avec ses propres objectifs qui visent dans un laps de temps donné la création d'un produit ou service unique. Or, lorsque l'entreprise détermine le besoin à combler, elle doit maintenant choisir le projet approprié. Ce dernier devrait, selon Meredith et Mantel (2000) répondre à six critères soit : le réalisme du projet, la capacité de l'organisation, la flexibilité, la facilité de réalisation, le coût et la facilité à amasser l'information nécessaire.

Lorsqu'une entreprise a déterminé ses objectifs, il lui est plus facile d'identifier le projet qui semble y répondre le plus efficacement possible. Or, lorsque le projet est sélectionné, il est important de déterminer les acteurs de projet afin de pouvoir mettre en place la structure fonctionnelle du projet.

La réalisation d'un projet nécessite la participation d'un nombre important de personnes. Ces gens sont soit directement liés au projet ou y sont rattachés de façon

moins formelle. Le PMBOK (2000) les identifie comme étant les acteurs du projet. Ces derniers sont, selon le PMBOK (2002), « *les personnes et les sociétés activement impliquées dans le projet ou dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par l'exécution ou l'achèvement du projet* ». Pour cette raison, il est important d'identifier les différents acteurs d'un projet ainsi que leur niveau de participation. Les prochaines sections s'attardent donc à cette différenciation.

1.7.1. L'environnement interne d'un projet

Les acteurs inclus dans l'environnement interne d'un projet sont ceux qui ont le plus d'influence dans la réalisation du projet. De Carufel (2004) identifie sept principaux acteurs inclus dans l'environnement interne : la direction, les ressources humaines, les finances, la production, la comptabilité, l'ingénierie et le bureau du management de projets. Nous pouvons donc prétendre que l'environnement interne d'un projet comporte l'équipe de projet ainsi que les différents départements de l'organisation. L'équipe de projet consiste en toutes les ressources humaines totalement dévouées au projet. La réalisation de ce dernier constitue leur objectif principal. Nous pouvons également y intégrer les syndicats si besoin est. Évidemment, l'environnement interne dépendra de certains facteurs tels que la taille de l'organisation. Il est également important de déterminer si le projet est réalisé pour l'entreprise ou pour un client externe.

1.7.2. L'environnement externe d'un projet

L'environnement externe peut sembler jouer un rôle moins important dans la gestion de projet. Or, l'environnement externe peut changer le cours du projet. Il est donc important de toujours tenir compte des acteurs de l'environnement externe du projet.

De Carufel (2004) divise l'environnement externe en deux. La première partie appelée environnement opérationnel comprend les fournisseurs, les banques, les concurrents, le gouvernement et les clients. Ce sont les acteurs qui jouent un rôle important dans la réalisation du projet puisqu'ils ont un impact direct sur les résultats et les attentes.

L'environnement externe comprend également des éléments beaucoup plus larges. Dans un contexte de management général, ces éléments composent à eux seuls l'environnement externe. Ces éléments sont : les tendances sociales, l'économie, la technologie, la concurrence et le politico-juridique (Pettigrey, Gauvin & Menvielle, 2003). Ces éléments sont quasi-incontrôlables, il est donc très difficile de prédire leurs changements. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent avoir une incidence directe sur la réussite du projet. Pour cette raison, il importe de faire un suivi serré afin de pouvoir répondre le plus rapidement possible aux variations de ces éléments.

En conclusion, afin qu'un projet soit réussi, il importe que les dirigeants déterminent tous les éléments et les participants au dit projet afin de s'assurer un certain suivi et faciliter la réalisation du projet.

1.8. La communication et le cycle de vie d'un projet

Pinto et Slevan (1988) ont déterminé différents facteurs de succès pour les projets. Ces derniers sont utilisés afin de pouvoir améliorer les prédictions de succès lors de la réalisation d'un projet. Ces dix facteurs sont les suivants :

- Une mission de projet claire et détaillée
- Un soutien de la part de la haute direction pour le projet
- Une planification détaillée des étapes requises pour la réalisation du projet
- Une implication soutenue du client

- Une équipe de projet qualifiée et compétente
- Une capacité technique suffisante pour la production
- L'acceptation du projet final par le client
- Du suivi et contrôle soutenu
- Une bonne communication et circulation de l'information
- La capacité de faire face aux situations qui sortent de l'ordinaire

De tous ces concepts, c'est la communication qui fait l'objet de notre étude. La communication est un ingrédient important si non essentiel au succès d'un projet. Cependant, la communication n'est pas identique lors de toutes les phases du cycle de vie. En effet, Stork et Sapienza (1992) affirment que les personnes visées par la communication varient selon les étapes du cycle de vie. De plus, ces derniers affirment que les messages émis ont également tendance à varier selon les étapes du cycle de vie des projets.

Selon Pinto et Slevin (1988), chaque étape du cycle de vie devrait mettre l'emphase sur différents aspects du projet. Lors de la phase de conception, il est important d'avoir un bon niveau de communication avec le client puisqu'il est essentiel de bien saisir les besoins et désirs de ce dernier. Par la suite, lors de la phase de planification, la communication devrait être dirigée plus vers la haute direction afin de s'assurer son support. Elle devrait également être dirigée vers l'équipe de projet afin de pouvoir mettre au point la meilleure stratégie pour l'atteinte des objectifs. Par la suite, lors de l'étape de la réalisation, la communication prend une importance toute particulière entre l'équipe de projet puisqu'il faut s'assurer que tous les participants soient sur la même longueur d'ondes. Il est également important de faire un suivi avec le reste de l'organisation et les parties prenantes puisque tous les efforts doivent être faits afin de réaliser le projet. Finalement, il est important de maintenir un certain niveau de communication avec le client afin de vérifier les moindres changements. Pour finir, lors de la phase de terminaison, la communication se fait principalement entre l'équipe de

projet, pour s'assurer que les objectifs sont atteints et également avec le client afin de s'assurer de sa satisfaction. Aussi, le tableau suivant, tiré d'O'Shaughnessy (2005) permet de faire un survol plus en profondeur des objectifs spécifiques de communication visés par chacune des phases.

Tableau 4 : Objectifs spécifiques des phases du cycle de vie

Phase	Activités
Conception et évaluation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ► Origine des projets <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique • Problématique ou besoin ponctuel • Opportunité • Autres origines • Présélection et portefeuille préliminaire de projet ► Conception et évaluation du projet <ul style="list-style-type: none"> • Clarification de besoin et des résultats attendus • Définition du contenu et du concept • Étude de pré faisabilité (diverses composantes) • Étude de faisabilité (si nécessaire) • Planification préliminaire du projet • Méthode du cadre logique • Fixation des indicateurs de performance • Analyse du risque • Mémoire d'identification de projet (MIP) • Mémoire d'avant-projet (MAP) (si nécessaire) • Décision relative à la poursuite ou non du projet ► Constitution du portefeuille de projets
Planification détaillée du projet	<ul style="list-style-type: none"> ► Les type de planification <ul style="list-style-type: none"> • Planification structurelle • Planification organisationnelle • Planification temporelle • Planification budgétaire • Planification de l'implantation • Planification de la maintenance • Planification de l'évaluation de la performance ► Outils et techniques <ul style="list-style-type: none"> • Structure de fractionnement de travail • Charte des responsabilités • Diagramme de Gantt • Logiciels de gestion de projet • Structure budgétaire ► Calendrier de projet ► Budget du projet ► Plan d'exécution et d'implantation du projet

Réalisation, suivi et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Activités préparatoires au démarrage du projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Édition de la documentation ▪ Préparation d'un manuel de gestion de projet (si nécessaire) ▪ Rencontre de l'équipe de projet ▪ Rencontre des principaux intervenants ▪ Etc. ▶ Démarrage de la réalisation du projet (mise en route) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction, gouverne et leadership ▪ Gestion des ressources humaines ▪ Gestion de l'équipe de projet ▪ Gestion des interfaces ▪ Plan de communication ▶ Suivi et contrôle du projet ▶ Terminaison des biens livrables du projet ▶ Transfert du projet au client ou à l'organisation
Exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implantation et mise en exploitation du projet ▶ Évaluation de la performance du projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse comparative entre les résultats planifiés et les résultats observés ▪ Établissement des écarts ▶ Constats, diagnostic et prise de décision <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuite du projet avec ou sans mesures correctives ▪ Abandon du projet ▪ Décision relative à la modification ou non des processus ou méthodes de gestion utilisés au cours du cycle de vie générique de projet ▶ Création d'une banque d'information relative à la gestion des projets

Ces objectifs nous permettent de voir que plusieurs acteurs sont impliqués. Or, les objectifs variant d'une phase à l'autre, les acteurs impliqués ainsi que les moyens de communication doivent être adaptés. Dans le cadre de cette recherche, nous étudierons donc les différents aspects soient : les acteurs, les médiums et les objectifs visés par les communications et ce, tout au long du cycle de vie du projet.

1.9. Conclusion

En conclusion, ce chapitre nous a permis d'établir les bases de la présente recherche. En effet, avant de pouvoir étudier la communication en gestion de projet, il est essentiel de bien comprendre le concept de la gestion de projet lui-même. Ce chapitre nous a donc permis de définir la gestion de projet comme l'intégration de plusieurs intervenants afin de créer une structure temporaire ayant pour objectif la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des tâches reliées au projet. "Ceci dans le but d'atteindre les objectifs de temps, de coûts, de délais et de performance et en respectant les valeurs de l'entreprise" tel que retenu dans notre définition. Par la suite, il nous a été possible de définir et de mieux comprendre le concept de cycle de vie de projet. Ce concept s'avère essentiel dans cette recherche vu son incidence directe sur la communication en gestion de projet. Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour le cycle de vie élaboré par O'Shaughnessy (2004) présenté à la figure 4 qui se veut un cycle de vie en quatre étapes. L'étude de ce cycle de vie et la compréhension de la gestion de projet nous ont donc permis de déterminer quelles étapes cibler dans le cadre de cette recherche. Ces dernières sont: la conception et l'évaluation du projet, la planification détaillée du projet, la réalisation, suivi et contrôle du projet et l'exploitation et l'évaluation de la performance du projet réalisé. Comme nous avons pu le voir au cours de ce chapitre, la gestion de projet prend de plus en plus d'ampleur dans les organisations. Le chapitre suivant tentera donc de présenter le phénomène de la communication dans la gestion de projet afin de pouvoir, après différentes analyses, en tirer une meilleure compréhension.

Chapitre 2: la communication

2.1. Introduction

Afin qu'un projet soit un succès, il importe de réunir certains facteurs. La communication est un d'entre eux. En effet, les ressources humaines jouent un rôle de premier plan dans la réalisation d'un projet. Cependant, afin de faire le lien entre les différents acteurs, il importe de mettre au point un système de communication efficace.

La communication est un élément clé de la gestion de projet puisqu'il est essentiel d'échanger ces connaissances, habiletés et techniques entre les participants du projet et le reste de l'environnement (Hollingsworth, 1986). Il nous est donc important de comprendre cette fonction du projet afin de pouvoir l'améliorer et de s'assurer qu'elle répond aux exigences du projet. Or, la communication peut avoir une incidence directe sur la motivation et la performance d'une organisation (*source*). Le chapitre suivant a donc pour objectif une meilleure compréhension de la communication organisationnelle ainsi que la communication dans le domaine de la gestion de projet.

2.2. La définition de la communication

La capacité d'adaptation de ces entreprises sera la clé de leur succès. Cependant, ces dernières ne peuvent plus se contenter de « *contraindre la réalité changeante pour qu'elle s'insère dans des modèles formels préconçus* » (Laramée, 1993). En effet, les rapports entre les différents acteurs sont de plus en plus complexes. Or, l'étude des facteurs humains d'une organisation est nécessaire afin de mettre l'emphasis sur les objectifs de l'entreprise (Anatol, Applbaum & Koehler, 1981). La communication joue donc un rôle important dans les activités d'une entreprise.

Puisque la communication joue un rôle prédominant dans l'entreprise, il importe de mettre au point un système de communication efficace. Cependant, afin de mettre sur pieds un tel système, il est nécessaire de bien comprendre la signification de ce qu'est la communication en milieu organisationnel.

Pour débiter, il est important de faire la différence entre la communication et l'information. En effet, ces deux termes ont des significations très différentes. L'information n'est en fait qu'une facette de la communication. C'est en quelque sorte, la matière première. En effet, le Petit Larousse (2001) définit l'information comme étant un « *élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué* ». À la lumière de cette définition, il nous est donc possible de dire que l'information est en fait le message que l'on souhaite communiquer. « *Communiquer, c'est informer* » (Broyez & Détrie, 2001).

Afin de mieux comprendre ce qu'est la communication, le tableau cinq recense les principales définitions retrouvées dans la littérature.

Tableau 5 : Définitions de la communication

Le Petit Larousse (2001) :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Action, fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui ➤ Action de communiquer, de transmettre quelque chose à quelqu'un ; son résultat ➤ Fait pour quelqu'un, une entreprise, d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique
Hunt, Osborn & Schermerhorn (2000) :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus d'émission et de réception de messages porteurs de sens
Broyez & Détrie (2001) :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communiquer signifie aussi bien : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer à, c'est-à-dire informer ▪ Communiquer avec, c'est-à-dire échanger des messages interactifs
Goldhaber (1986) :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La communication organisationnelle est le processus de création et d'échange de messages dans un réseau de relations interdépendantes qui doit s'adapter à l'incertitude de l'environnement. (tel que cité dans Laramée, 1993)
Morin (1977) :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La communication constitue une liaison organisationnelle qui s'effectue par la transmission et l'échange de signaux. (tel que cité dans Laramée, 1993)
Bergeron (2003) :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La communication est le processus par lequel une personne (émetteur) transmet un message ou un signal à une autre personne (destinataire) en s'assurant qu'il ait bien compris.
Pettigrew, Gauvin & Menvielle (2003) :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus de transmission d'un message entre individus. Les six éléments nécessaires à la réalisation de la communication sont une source, un message, un circuit de communication, un récepteur, un procédé d'encodage et un procédé de décodage.

Ces définitions nous permettent donc de mieux comprendre le sens de la communication. Nous pouvons donc dire que la communication est :

- *La transmission d'un message verbal ou non entre deux ou plusieurs acteurs et ce à l'aide d'outils tel que la voix, les gestes, les technologies ou autres.*

Ces définitions n'offrent en fait qu'un survol de ce en quoi consiste la communication. Afin de mieux approfondir ce concept, la seconde partie de ce chapitre se penchera sur l'étude du processus de communication.

2.3. *Le processus de communication*

Nous évoluons présentement dans ce qui a été qualifié « d'ère de l'information » (Terrel, 1999). Cependant, comme nous pouvons le remarquer, la communication est un concept très complexe. Afin de mieux comprendre ce processus, plusieurs recherches ont été menées et en sont venues à identifier quatre principales composantes de la communication. Ces quatre composantes sont : l'émetteur, le message, le médium et le récepteur (Dolan, Jackson, Saba, Schuler (2002) & Hollingsworth (1986) & Gaynor (1985) & Kotler, Filiatrault, Turner (2001)). La figure suivante représente graphiquement le processus de communication dans son ensemble.

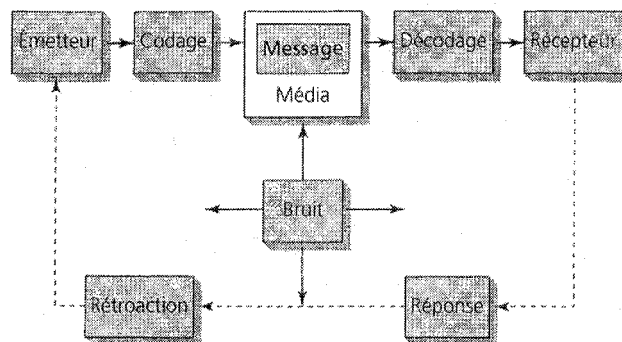


Figure 5. Le processus de communication¹⁰

Comme le présente la figure précédente, le processus de communication est relativement simple. En effet, Dolan *et al.* (2002) expliquent que le processus débute par une idée de message qui doit tout d'abord être encodé par l'émetteur. Par la suite, ce

¹⁰ KOTLER, P., FILIATRAULT, P. & TURNER, R.E. (2001) *Le management du marketing*, 2^e édition.

message est transmis via un ou plusieurs médiums. Pour enfin être reçu et décodé par le récepteur. Lorsque ce dernier reçoit le message, il renvoie une réponse à l'émetteur sous forme de rétroaction.

Afin de mieux comprendre ce processus, nous étudierons donc chacune des composantes individuellement. En effet, souvent, beaucoup d'emphasis est mise sur le message et on oublie parfois l'importance des trois autres composantes (Gaynor, 1985).

La première composante est l'émetteur. Or, l'émetteur est l'origine de la communication. L'émetteur joue un rôle clé dans la communication puisque c'est ce dernier qui doit mettre l'emphasis sur l'importance de son message (Hollingsworth, 1986). En effet, c'est ce dernier qui est responsable en partie de la compréhension qu'en aura le récepteur. Pour cette raison, il est donc essentiel que l'émetteur comprenne parfaitement son sujet et soit en mesure de l'expliquer clairement. Aussi, c'est à ce dernier que revient le travail de trouver le meilleur médium pour faire circuler son message.

La deuxième composante de ce processus est le message. Bergeron (2003) définit le message comme étant « *l'information, le désir, la signification ou l'idée qu'un émetteur veut faire connaître* ». Le message peut être verbal ou non. En effet, il est possible qu'un message ne soit constitué que d'actions (Bergeron, 2003). Cependant, afin d'être compris, il est primordial que le message soit exprimé en code. Ce code doit être compris de l'émetteur et du récepteur afin de s'assurer d'une bonne compréhension (Hollingsworth, 1986).

Lorsque l'émetteur décide de faire circuler un message, il doit décider du médium à utiliser. Ce médium est « *le véhicule ou la méthode utilisé pour faire circuler le message* » (Gaynor, 1985). Le choix de ce médium peut influencer la compréhension et l'effet qu'aura le message sur le récepteur. Le médium et le message sont parfois difficiles à distinguer. Afin que la communication soit effective, il importe de

sélectionner un médium approprié pour le message (Bergeron, 2003). Par exemple, si le message est relativement complexe et que le récepteur risque d'avoir des questions, il s'avère préférable de transmettre le message par téléphone ou en personne. De cette façon, le médium offre la possibilité d'une rétroaction directe. Par contre, si le message est relativement simple, un courriel peut suffire à la tâche.

Finalement, la dernière composante du processus est le récepteur. Le récepteur peut être une ou plusieurs personnes. Le récepteur est le dernier chaînon du processus. Gaynor (1985) écrit que tant que ce dernier n'a pas accepté le message, il n'y a pas communication. Le récepteur ne communique pas, il ne fait que recevoir l'information. Lorsque le récepteur perçoit le message, ce dernier le décode selon ses perceptions et ses connaissances. Pour cette raison, il est important pour l'émetteur de toujours s'assurer de recevoir une rétroaction. Cette rétroaction permet de s'assurer que le message a bien été reçu et qu'il a été interprété correctement. En effet, il est important, pour une bonne communication, que les deux intervenants partagent une champs d'expériences communes.

À première vue, le processus de communication peut paraître relativement simple. Cependant, il est primordial de tenir compte des différents facteurs qui peuvent venir influencer la perception. En effet, Dolan *et al.* (2002) expliquent que « *la transmission d'un message n'est réussie que dans la mesure où le récepteur est capable de décoder le message.* » Il existe une quantité importante de facteurs qui peuvent venir brouiller cette compréhension. Dans un contexte de gestion de projet, il peut s'avérer encore plus difficile d'atteindre cet objectif. La raison primordiale se trouve donc dans le nombre important de participants et d'interconnexions entre ces derniers. Pour cette raison, il s'avère donc essentiel de porter une attention toute particulière à cet aspect du projet.

2.4. *Les fonctions de la communication*

La communication est une étape essentielle du processus de gestion de projet. En effet, Hollingsworth (1986) écrit que « *sans la communication, on ne pourrait reconnaître ou partager des intérêts, ce qui signifie que l'on ne pourrait pas facilement atteindre les objectifs communs* ». Cette dernière phrase s'avère plus que réelle dans le cas d'un projet. En effet, l'essence même d'un projet est d'atteindre les objectifs fixés (Genest & Nguyen, 1995). Or, s'il y a manque de communication, l'atteinte de ces objectifs devient une activité presque impossible à réaliser. En effet, Pinto & Slevin (1988) ont déterminé que la communication était l'un des facteurs de succès d'un projet. Pour cette raison, il est donc nécessaire de comprendre en profondeur les différentes facettes de la communication organisationnelle.

La communication organisationnelle joue plusieurs rôles au sein d'une entreprise. Certaines recherches (Anatol *et al.*, 1981; Raynal, 2000) ont identifié quatre principales fonctions de la communication. Ces quatre fonctions sont les suivantes : la fonction information, la fonction régulation, la fonction persuasion et la fonction intégration. En effet, l'intention lors de la communication n'est pas toujours la même. Aussi, est-il possible d'adapter la communication selon l'intention. Or, la fonction information concerne la communication qui a pour but de fournir aux personnes concernées les détails nécessaires afin que ces derniers soient en mesure d'opérer efficacement et de manière efficiente (Anatol *et al.*, 1981).

La fonction régulation, quant à elle, joue un tout autre rôle. Cette fonction de la communication réfère à tout ce qui a pour objectif de créer une certaine structure. En effet, afin que les personnes impliquées soient en mesure de bien faire leur travail, il importe de leur fournir l'information nécessaire afin de coordonner les activités de l'organisation (Anatol *et al.*, 1981).

La troisième fonction que peut avoir la communication est la fonction de persuasion. Cette fonction regroupe toute la communication qui a pour objectif de convaincre les personnes impliquées du bien-fondé de l'information fournie (Anatol *et al.*, 1981).

Finalement, la dernière fonction de la communication est la fonction d'intégration. Cette dernière fonction a pour objectif de communiquer l'information qui créer une certaine cohésion et une unité au sein de l'organisation (Anatol *et al.*, 1981).

Ces notions de fonctions tiennent un rôle important dans la gestion de projet. En effet, il est important de déterminer au préalable ce que l'on tente d'accomplir avec cette communication. En déterminant l'objectif visé, il est plus facile de choisir le médium à utiliser et le public à cibler. Cette notion s'avère cruciale pour la gestion de projet puisque cette dernière génère des quantités importantes d'informations qui doivent être communiquées aux différents participants. De plus, le facteur temps joue un rôle de premier ordre. Pour cette raison, la détermination au préalable des objectifs permet une communication plus efficace et moins coûteuse en terme de temps y étant accordé.

2.5. *Les types de communications organisationnelles*

Le processus de communication illustre qu'il est nécessaire que la transmission d'un message se fasse entre un émetteur et un récepteur. Or, le récepteur du message peut influencer le médium utilisé et peut même venir changer le contenu du message. En effet, il importe de bien connaître le récepteur afin de s'assurer la meilleure compréhension possible.

La communication de projet vise en général deux différents types de public. Le premier public est représenté par les employés directs de l'entreprise (Broyez & Détrie, 2001). On nomme donc ce type de communication, la communication interne. Pour

l'autre public soit les clients, les gouvernements, la communauté, les concurrents et autres entreprises, les sous-contractants et le public en général (Miller, 1995), on parle de communication externe. La figure 6 illustre les différents publics.

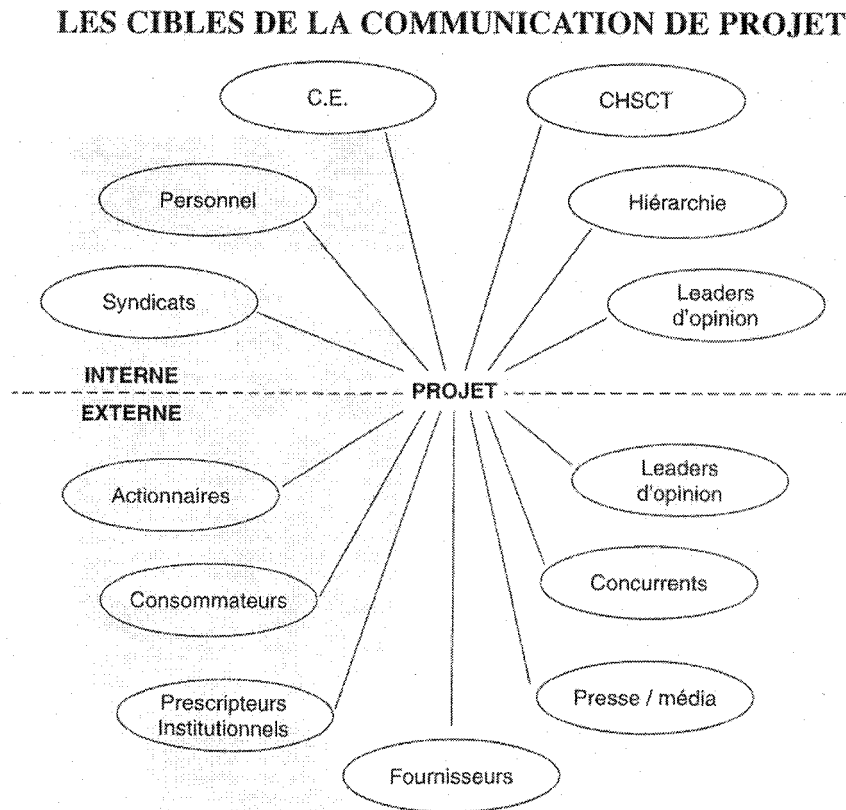


Figure 6. Les cibles de la communication de projet¹¹

La littérature portant sur la communication en gestion de projet porte principalement sur la communication interne. En effet, les principales recherches ont étudié la communication au sein de l'équipe de projet (Boedecker, 1997 & Kelly, Thomas & Tecker, 1999). Cependant, il importe de bien comprendre les deux côtés de la médaille afin de s'assurer la meilleure performance possible.

¹¹ BROYEZ, C. & DÉTRIE, P.(2001) *La communication interne au service du management*. Éditions Liaisons, Paris. 238 p.

Raynal (2000) spécifie que les objectifs visés par les deux types de communication sont différents. En effet, la communication interne vise principalement à informer les acteurs internes de l'entreprise tel que présenté à la figure 6. Aussi, ce type de communication vise à créer une certaine dynamique ainsi que faciliter la mobilisation des employés impliqués dans l'atteinte des objectifs (Raynal, 2000). En bref, la communication interne vise le partage des objectifs mais concerne également la résistance au changement au sein même de l'organisation.

La communication externe quant à elle, a des objectifs beaucoup plus large. En effet, le public cible de cette communication est très diversifié. Ceci exige donc une approche tout à fait différente. Les objectifs visés par la communication externe sont principalement d'appuyer la communication du projet, exprimer les changements au sein de l'organisation et du projet mais aussi de définir les relations avec les personnes externes à l'organisation (Raynal, 2000). L'objectif de cette communication est de mettre en place un réseau de communication avec les différents acteurs externes à l'entreprise.

Nous réalisons facilement que la communication organisationnelle est relativement complexe. Aussi, est-il nécessaire d'adapter le média utilisé selon le type de communication et selon les acteurs visés. De plus, les recherches abordant les médiums utilisés dans la communication de projet sont pour ainsi dire inexistantes. Il nous semble qu'il s'avère nécessaire d'approfondir ce champ de connaissances afin de pouvoir améliorer la communication de projet dans son ensemble. Pour cette raison, la présente recherche tentera donc de répertorier les médiums de communication utilisés autant en communication interne qu'en communication externe lorsqu'une entreprise évolue dans un contexte de gestion de projet.

2.6. *La communication et la gestion de projet*

Une bonne communication est un outil clé dans la réussite d'un projet (Pinto *et al.*, 1988). De plus, un projet nécessite l'implication d'un nombre important de ressources. Le PMBOK (2000) précise que « *toute personne impliquée dans le projet doit être prête à envoyer et à recevoir des communications et doit comprendre à quel point celles dans lesquelles elle est impliquée en tant qu'individu affectent le projet dans son ensemble* ». Pour cette raison, il importe de porter une attention toute particulière à cet aspect de la gestion de projet. Aussi, l'environnement dynamique de l'entreprise est tel qu'il est maintenant impossible pour elle de survivre sans interagir avec les autres éléments de son environnement (Raynal, 2000).

La communication en gestion de projet est importante. Pour cette raison, il faut porter une attention toute particulière à comment le message est communiqué, quelle est l'information communiquée mais aussi, à qui doit-elle être communiquée (Shiffler, 1998). L'importance qu'occupe la communication en gestion de projet est indiscutable. Aussi, dans le chapitre précédent, nous avons déterminé les principaux éléments de l'environnement d'un projet tant externe, qu'interne. Cet environnement est composé des fournisseurs, banques, concurrents, gouvernements, clients, l'équipe projet, les employés de l'entreprise et les organisations syndicales. Or, ces derniers éléments sont également les acteurs impliqués dans la communication en gestion de projet. Cependant, il importe de préciser que la communication n'implique pas tous ces acteurs au même moment et pour les mêmes raisons. En effet, ces derniers auront à communiquer entre eux à divers moments et pour divers motifs.

Les recherches de Daft et Lengel (1984, 1986, cité dans Stork & Sapienza, 1992) ont permis d'identifier deux facteurs qui influencent les communications. Le premier est l'incertitude, le deuxième est l'ambiguïté. Ces deux facteurs régissent la communication en entreprise. Pour Stork et Sapienza (1992) l'incertitude représente les doutes qui

peuvent apparaître lorsqu'il y a manque d'information importante. En ce qui concerne l'ambiguïté, ils la définissent comme étant les doutes qui peuvent apparaître lorsqu'il existe plusieurs compréhensions possibles d'un même fait. À vrai dire, les recherches de Stork et Sapienza (1992) démontrent qu'il est nécessaire d'adapter la communication selon le niveau d'incertitude et d'ambiguïté. Par ailleurs, tel que présenté à la figure 7, leurs recherches ont permis d'identifier que le niveau de ces deux facteurs varie selon les étapes du cycle de vie du projet. Pour cette raison, les besoins changent. Selon Stork et Sapienza (1992), pour réduire l'incertitude, il est nécessaire d'avoir accès à beaucoup d'information. Dans le cas de l'ambiguïté, il doit y avoir une interaction, discussion et échange de points de vue. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'incertitude et l'ambiguïté varient selon l'avancement du projet. Aussi, la figure 7 suivant illustre les courbes de ces deux facteurs selon le cycle de vie du projet.

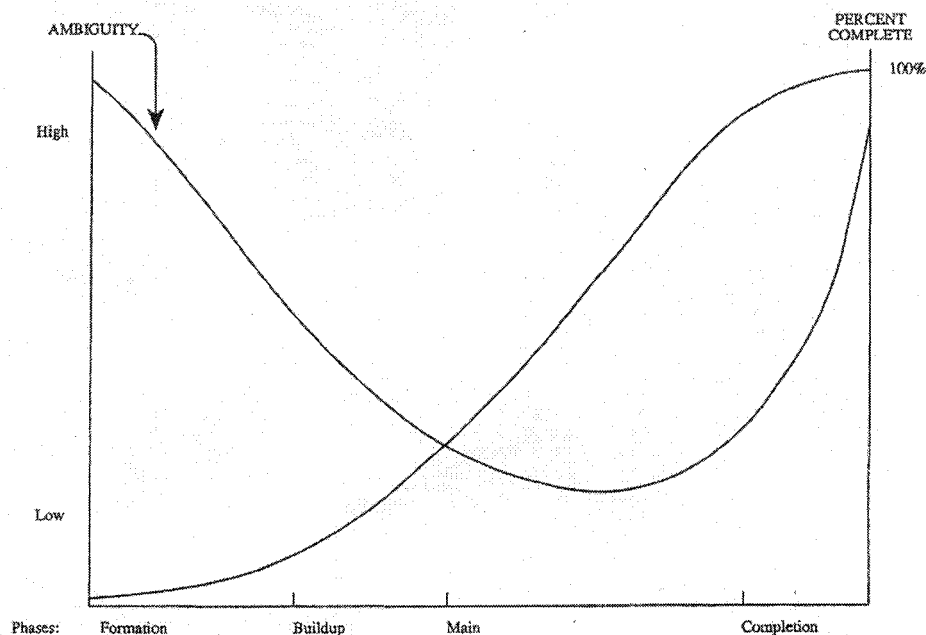


Figure 7. L'ambiguïté et le cycle de vie de projet¹²

¹² SAPIENZA, A. & STORK, D. (1992) *Task and human messages over the project life cycle : matching media to messages*. Project management journal, décembre, vol. XXIII, no.4 p. 44-49

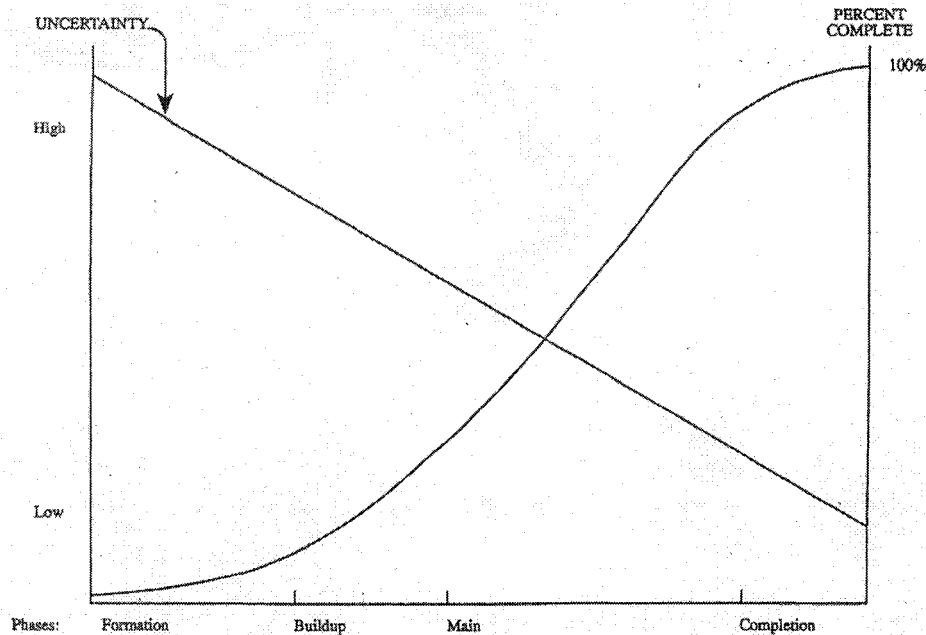


Figure 8. L'incertitude et le cycle de vie de projet¹³

Le type d'information à communiquer a également une incidence directe sur le niveau d'incertitude et d'ambiguïté. En effet, au cours du déroulement d'un projet, il y a de l'information qui se veut explicative. Cette dernière tend à réduire le niveau d'incertitude. De l'autre côté, il y a également de l'information qui a pour objectif de diminuer le niveau d'ambiguïté en forçant les acteurs impliqués à discuter entre eux. La figure 8 permet de déterminer les besoins en information selon le cycle de vie d'un projet. En effet, au début du projet, les besoins en information sont les plus importants. Par la suite, plus le projet avance, moins le niveau d'incertitude est grand. Les besoins pour ce type d'information vont donc en diminuant. Cependant, dans le cas de l'ambiguïté, on

¹³ SAPIENZA, A. & STORK, D. (1992) *Task and human messages over the project life cycle : matching media to messages*. Project management journal, décembre, vol. XXIII, no.4 p. 44-49

remarque que le niveau diminue pour ensuite, augmenter vers la fin du projet. Il est donc primordial de faire un suivi serré afin de faire circuler le bon type d'information.

Finalement, en gestion de projet, il est nécessaire de communiquer. Or, le choix du médium peut également avoir une incidence directe sur le succès de la communication. Comme nous l'avons déjà mentionné, pour réduire le niveau d'incertitude et d'ambiguïté, il est nécessaire d'adapter le médium à l'objectif visé par la communication. Dans le cas de l'incertitude, de l'information écrite peut suffire. Cependant, dans le cas de l'ambiguïté, il est préférable de communiquer oralement avec les personnes concernées afin de minimiser les malentendus. Il n'existe cependant aucunes recherches recensées démontrant ce qui se fait en ce moment dans les entreprises qui oeuvrent en gestion de projet. Pour cette raison, nous croyons donc que la présente recherche contribuera à accroître les connaissances relativement à la communication et la gestion de projet.

2.7. Résumé

Le présent chapitre aborde plusieurs aspects de la communication en gestion de projet. Or, il s'avère nécessaire de s'assurer une bonne compréhension avant de poursuivre la recherche. Pour cette raison, nous avons donc élaboré un tableau représentant les principaux éléments recensés dans la littérature. Le tableau six répertorie, selon les auteurs, leurs conclusions quant aux cibles et aux moyens utilisés pour communiquer et ainsi qu'aux objectifs de la communication selon les étapes du cycle de vie.

**Tableau 6 : Définitions et spécifications des communications en gestion de
projet répertoriées par auteurs**

Juliano (1995)

	Cible	Média	Message (objectif)
Projet total	Client, stakeholder, experts, personnes visées par le projet, client, équipe projet	Présentation, article dans des bulletins, réunion d'équipe, rapport d'avancement, face à face, mémo, événement professionnel, formation, vidéo conférence, démonstration et exposé	
Début		Présentations, articles dans des bulletins, réunion d'équipe, rapport d'avancement, face à face et des mémos	Impliquer les gens, déterminer les objectifs, les impacts, les bénéfices et les résultats espérés.
Milieu			Faire un suivi, motiver, faire le lien entre les objectifs et les manières de les atteindre.
Fin			S'assurer que tous comprennent leur rôle dans le nouvel environnement.
Après le projet		Documents, manuels et formation	

Pinto et Slevin (1988)

	Cible	Média	Message (objectif)
Conception et évaluation	La haute direction, le client et le gérant de projet		Déterminer les besoins, les objectifs et alternatives. S'assurer que le projet est réalisable.
Planification	La haute direction, le client et le gérant de projet		Déterminer les ressources nécessaires et établir le plan d'action.
Réalisation			Suivre la performance et les ressources
Exploitation et évaluation	L'équipe projet et le client		Déterminer où vont les gens après le projet

Hollingsworth (1986)

	Cible	Média	Message (objectif)
Projet total		Contact personnel, réunion de groupe, téléphone, correspondance et courriels	

Raynal (2000)

	Cible	Média	Message (objectif)
Conception et évaluation	Leader d'opinion et support à forte valeur		Convaincre.
Planification		Dossiers argumentaires, animation	Convaincre, expliquer et impliquer.

Pinto et Covin (1992)

	Cible	Média	Message (objectif)
Projet total	Client		Déterminer les besoins du client, les alternatives, la tolérance du client par rapport aux coûts, temps et performance, les attitudes et compétences du client.

Pitagorsky (1998)

	Cible	Média	Message (objectif)
Conception et évaluation	Ceux qui autorisent, influencent et exécutent	Charts	Descriptions des idées et opportunités. Définir le projet.
Planification			Négociations et descriptions du projet, répondre aux questions: pourquoi? Quels sont les impacts? Qui sera impliqué? Qui aura l'autorité? Comment se sera organisé? Estimer les coûts, le temps et les risques.
Réalisation	Parties intéressées		Faire un suivi des progrès.
Exploitation et évaluation			

O'Shaughnessy (2004)

	Cible	Média	Message (objectif)
Conception et évaluation	Client, équipe		Définir le projet. Acceptation ou refus.
Planification			Définir plus en profondeur le projet (ressources).
Réalisation	Client, équipe		Déterminer quoi faire et comment.
Exploitation et évaluation			Mesurer la performance et prendre les mesures correctives nécessaires. Déterminer s'il est préférable de continuer ou arrêter.

2.8. Conclusion

Pour terminer, pour nous, il s'avère essentiel de bien comprendre les deux principaux concepts soient : la gestion de projet et la communication. Le chapitre précédent couvrant la gestion de projet, il s'avérait donc nécessaire d'approfondir sur la communication. En effet, après avoir recensé la littérature portant sur le sujet, il nous a été possible de définir la communication comme étant "la transmission d'un message verbal ou non entre deux ou plusieurs acteurs et ce à l'aide d'outils tel que la voix, les gestes, les technologies ou autres". Par la suite, nous avons été en mesure d'illustrer le processus de communication. Ce processus comprend donc trois principaux éléments soient l'émetteur / le récepteur, le média et le message. Puisque la communication est un élément clé de la gestion de projet, nous pouvons donc affirmer que ces éléments jouent un rôle clé dans la présente recherche.

D'autre part, il nous a également été possible d'établir que la communication en gestion peut être divisée en deux soit : la communication interne et la communication externe. La communication interne regroupe toutes les communications faites entre l'environnement interne du projet. La communication externe quant à elle, concerne les communications se déroulant entre un ou des acteurs de l'environnement interne et externe. Nous avons également mis à jour deux facteurs ayant une incidence directe sur la communication en gestion de projet. Ces deux facteurs sont l'incertitude et l'ambiguïté. Il sera donc nécessaire d'en tenir compte lors de l'étude.

Les deux chapitres 1 et 2 nous ont permis de jeter les bases de la recherche. Le chapitre 2 joue un rôle essentiel dans le déroulement de ce présent travail puisqu'il permet de mieux cibler les éléments à l'étude. Afin de bien définir le cadre conceptuel de la recherche. Le chapitre suivant nous permettra donc de déterminer les modèles utilisés.

Chapitre 3 : Le cadre conceptuel et objectifs spécifiques

3.1. Introduction

La communication est un élément clé de la gestion de projet. Or, cet aspect de la gestion de projet n'a été que très peu étudié comme nous avons pu le constater à travers les chapitres précédents. Pour cette raison, la présente recherche tente d'augmenter les connaissances dans ce domaine. Pour y parvenir, le présent chapitre a comme objectif l'élaboration d'un cadre conceptuel regroupant les différentes variables pertinentes à étudier. Ce cadre nous permettra par la suite de mettre au point un guide d'entrevue qui nous fournira les outils nécessaires afin de vérifier les relations entre les variables que nous désirons étudier. Tout ceci est fait dans l'optique d'une meilleure compréhension des pratiques de communication en gestion de projet. Aussi, le modèle sera construit tout en se basant sur certaines données recueillies par divers auteurs.

3.2. *Le cadre conceptuel*

Afin de mieux connaître et comprendre la communication en gestion de projet selon les différentes étapes du cycle de vie d'un projet, deux avenues furent étudiées. Le premier modèle concerne l'illustration du processus de la communication. Selon ce modèle, la communication est divisée en quatre éléments principaux :

- 1) L'émetteur
- 2) Le récepteur
- 3) Le message
- 4) Le média

Il est primordial de bien comprendre les divisions et différences entre les diverses étapes car une mauvaise compréhension peut compromettre les résultats de l'étude. Dans ce but, nous incluons donc, une fois encore, une définition du cycle de vie. Le deuxième modèle, élaboré par O'Shaughnessy (2004) représente le cycle de vie d'un projet. Ce cycle est divisé en quatre étapes soient :

- 1) conception et évaluation
- 2) planification
- 3) réalisation
- 4) exploitation et évaluation.

Afin de pouvoir déterminer les différents éléments et offrir une bonne représentation de la réalité québécoise, nous nous baserons sur le tableau 6 du chapitre précédent et également sur différents modèles déjà existants (Juliano (1995); Pinto et Slevin (1988); Hollingsworth (1986); Raynal (2000); Pinto et Covin (1992); Pitagorsky (1998); O'Shaughnessy (2004)) afin de mettre au point un nouveau modèle.

3.3. *La définition des éléments à l'étude*

Cette section a comme objectif de faciliter la compréhension des trois éléments à l'étude soit : l'émetteur / récepteur, l'objectif et le média. Elle sert de complément au modèle présenté au tableau 7.

3.2.1. *L'émetteur / récepteur*

Cet élément de la gestion de projet à trait à en toutes les personnes ou organisations pouvant être touchées de près ou de loin par le projet. En effet, une entreprise telle un projet nécessite un certain niveau de communication. Or, dans le but d'identifier les acteurs impliqués dans un projet, nous nous baserons sur les recherches effectuées par Miller (1995) et le travail de De Carufel (2004). Ces données rassemblées nous permettent d'identifier seize acteurs pouvant être touchés par les communications. Il nous est possible de diviser ces acteurs en deux sous-groupes soit ceux composant l'environnement interne et l'environnement externe du projet.

3.2.2. *Le média*

Dans le cadre de la présente recherche, le média peut être défini comme étant l'outil ou la méthode utilisée pour faire circuler un message. Les recherches de Détrie & Broyez (2001), Hollingsworth (1986) et Juliano (1995) définissent trois types de médias soit :

- électronique : toutes communications faites par la voie d'un outil électronique tel les courriels, Internet, Intranet,...
- visuel : tous les médias utilisant la vue pour faire circuler un message (revue, article, affiche, ...)

- interpersonnel : toutes communications faites directement entre deux personnes soit oralement ou en face à face (téléphone, face à face, réunion, assemblée, ...)

3.2.3. L'objectif

Il n'existe que très peu de données spécifiques à cet élément. Aussi, utiliserons-nous les données répertoriées dans le tableau six du chapitre précédent. Nous mettrons plus d'emphasis sur les données de Juliano (1995), O'Shaughnessy (2005), Pinto & Slevin (1988) et Pitagorsky (1998). Par ailleurs, il nous est possible de faire un lien direct entre les objectifs de la communication et les activités de chacune des phases. Pour cette raison, nous baserons notre recherche selon l'hypothèse que les objectifs de la communication correspondent aux activités. Ces activités sont répertoriées dans le tableau 4 du chapitre 1.

Pour finir, la dernière section du modèle explique sommairement la cueillette de données. En effet, elle explique quelles sont les personnes qui seront contactées et de quelle manière nous comptons recueillir les informations nécessaires à l'analyse et la compréhension du présent sujet. Il est cependant important de préciser que cet aspect sera abordé plus en profondeur dans le chapitre quatre.

3.2.4. Le cycle de vie d'un projet

Tel que convenu précédemment, nous incluons une fois encore une définition de l'élément quoique ce dernier ne soit pas nécessairement à l'étude. Il nous semble important de rappeler la définition du cycle de vie d'un projet puisque la compréhension de cet élément a une incidence directe sur les résultats. Il est possible de définir le cycle de vie d'un projet comme étant : « *le chemin parcouru ou la trajectoire du projet au*

cours de sa vie ou de son existence. Le trajet ainsi suivi par le projet est composé de phases et d'activités » (O'Shaughnessy, 2005) Il existe plusieurs définitions du cycle de vie d'un projet. Cependant, pour la présente recherche, nous avons opté pour le cycle de vie tel que décrit par O'Shaughnessy. En effet, ce dernier est l'un des rares chercheurs qui incluent l'évaluation et l'exploitation de la performance comme étant une phase du projet.

3.3. Le modèle

À la lumière des données recueillies, nous sommes donc en mesure de spécifier le tableau synthèse que nous utiliserons pour cette recherche. Aussi, le tableau 7 représente ces dites données. Ce tableau permet de situer les diverses variables utilisées pour notre recherche. Ce tableau permet de situer, en relation avec la revue de littérature, les diverses variables utilisées pour notre recherche. C'est la synthèse des variables présentées au tableau 7 qui a servi à la formulation de nos questions de recherche et de fondement à la structuration de notre cadre conceptuel.

Tableau 7 : Synthèse des variables

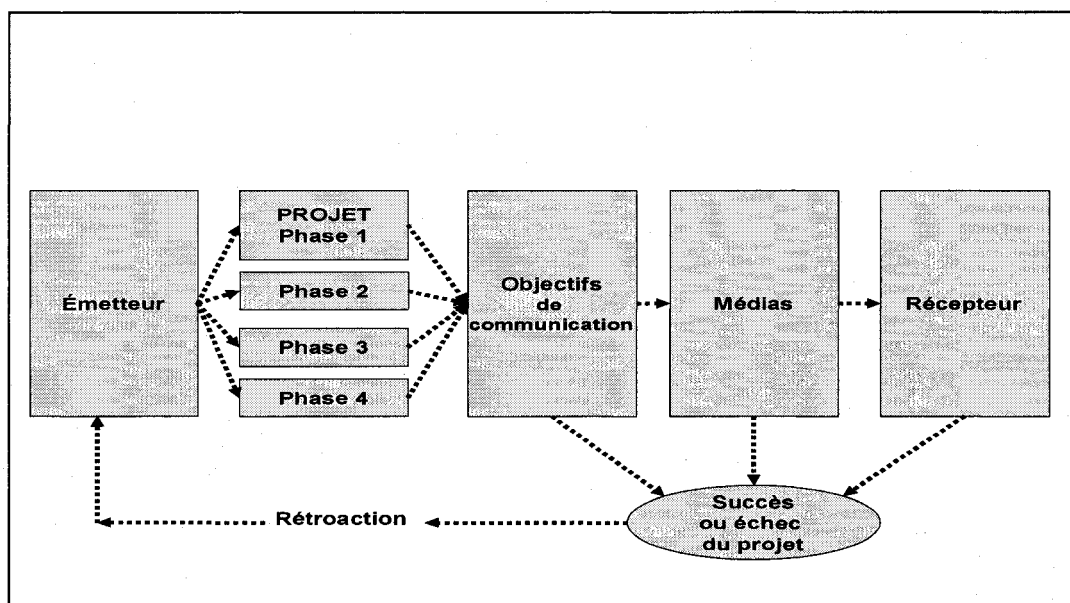
Phase	Objectif	Émetteur / Récepteur	Média	Méthode d'enquête	Méthode d'enquête
Conception et évaluation du projet	Détermination du/des besoins (problématique) Trouver les opportunités (choix de différents projets) Détermination des résultats attendus Définition du concept et contenu (idées) Définition du projet Analyse du projet retenu Vérification de la pré / faisabilité Acceptation ou refus du projet	Environnement interne: Équipe projet Gérant de projet La direction Les employés Le client Les différents départements - Les finances - La production - La comptabilité - Les ressources humaines - L'ingénierie	Présentations Articles Réunions d'équipes Rapports d'avancement Face à face Mémos Événements promotionnels Formation Démonstrations Exposés Téléphone Correspondance Courriels Revue de presse Colloques Vidéo conférence	Gestionnaires de projet d'entreprises diverses oeuvrant dans des secteurs différents et différents intervenants de ces projets	Entrevues semi-dirigées
Planification détaillée du projet	Définition des objectifs Détermination des ressources matérielles Détermination des ressources humaines Détermination des ressources monétaires Détermination des ressources temporelles Détermination de la hiérarchie Définition de la structure Planification de l'évaluation de la performance Planification de la maintenance Planification de l'implantation Élaboration du budget Élaboration du plan Acceptation ou refus du plan Sélection ou abandon du projet	Environnement externe: Le client Les fournisseurs Les sous-traitants Les gouvernements Les banques Les concurrents La communauté La population générale			
Réalisation, suivi et contrôle du projet	Gestion des ressources et contrôle Suivi de la performance et avancement Démarrage et réalisation Terminaison des biens livrables Transfert du projet Fermeture et clôture				
Exploitation et évaluation de la performance du projet	Implantation et exploitation du projet Évaluation de la performance Décision des correctifs à apporter Poursuite du projet avec ou sans correctifs Évaluation de la gestion Stockage de l'information				

3.4. *Les objectifs spécifiques ou question de recherche*

Cette recherche a comme principal objectif de répondre à la question suivante : « *Quelles sont les principales méthodes de communication utilisées par les gestionnaires de projet dans les entreprises québécoises utilisant ce mode de gestion?* » De cette question, nous avons été en mesure de décliner d'autres questions spécifiques. Ces dernières vont comme suit: " *Lors des différentes phases du cycle de vie, les communications ont lieu entre quels intervenants? Quels sont les objectifs de ces communications? Quel est le média utilisé pour communiquer?*"

En tenant compte des variables incluses dans le tableau 7, nous avons construit notre cadre conceptuel présenté à la figure 3 et qui s'articule comme suit : l'émetteur a une idée de message qu'il encode tout en tenant compte des spécificités de la phase du projet dans laquelle il se trouve. Il détermine son objectif de communication et sélectionne ensuite le médium le plus approprié pour atteindre le récepteur visé. Ce dernier reçoit le message qui lui est destiné, il le décode à son tour, et finalement, rétroagit selon la signification qu'il a accordée au message reçu. Si la communication effectuée atteint ses objectifs initiaux, elle contribue au succès du projet. Dans le cas contraire, elle concourt à l'échec du projet.

Figure 9: Cadre conceptuel de la communication en gestion de projet



L'utilisation du modèle développer précédemment permet l'élaboration d'un guide d'entrevue se concentrant sur les trois principales sphères de la question. Les personnes seront questionnées pour la durée totale d'un projet tout en mettant l'accent sur les quatre phases du cycle de vie (O'Shaughnessy, 2004). Les sujets seront clairement avisés que leurs réponses devront être réalistes afin de s'assurer une représentation juste et pertinente des communications en gestion de projet.

Ce type d'investigation est contraint à une limite sur l'analyse des résultats. En effet, cette dernière peut être légèrement biaisée si l'on tient compte de toutes les communications qui ont lieu lors d'un projet. Aussi, concentrerons-nous donc nos efforts sur les principales communications ayant une incidence directe sur la réalisation du dit projet.

Chapitre 4 : Méthodologie

4.1. Introduction

Ce chapitre vise à clarifier la méthodologie utilisée afin de terminer cette recherche. Aussi, la méthodologie utilisée dans la présente recherche doit permettre l'élaboration d'outil permettant l'analyse des données recueillies. Cette méthodologie doit permettre de répondre aux questions suivantes :

Pour les entreprises et organisations québécoises, lors de toutes les étapes du cycle de vie d'un projet :

- Qui sont les personnes avec qui le chargé de projet a à communiquer?
- Quels sont les médias les plus fréquemment utilisés?
- Quels sont les objectifs généraux de ces communications?

Aussi, est-il nécessaire, pour débiter, de déterminer quel est le type de la recherche. Par la suite, il nous sera possible de déterminer les différentes avenues possibles en ce qui a trait à la cueillette de données pour enfin faire un choix. Ceci terminé, nous serons en mesure de définir la population à l'étude. La méthode de cueillette de données sélectionnée ainsi que la population définie, nous serons ensuite en mesure de préparer les outils de cueillette et par le fait même, les expliquer.

Afin de mieux comprendre, le tableau suivant fait état du processus de recherche utilisé et permet ainsi de faire état de la rigueur de la méthodologie utilisée.

Tableau 8 : Le processus de recherche selon Eisenhardt (1989¹⁴)

Étapes	Activités de recherche
Début de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revue de la littérature <ul style="list-style-type: none"> - La gestion de projet - Le cycle de vie d'un projet - Les communications - Les communications en gestion de projet ➤ Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse ➤ Élaboration du cadre conceptuel <ul style="list-style-type: none"> - Définition des éléments à l'étude - Spécification des variables d'intérêt
Sélection des sites	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Délimitation de la population ➤ Échantillonnage théorique <ul style="list-style-type: none"> - Six cas
Choix des instruments de collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation de deux méthodes <ul style="list-style-type: none"> - Entrevue individuelle semi-dirigée - Pré-test effectué sur la grille d'entrevue ➤ Collecte des données qualitatives ➤ Un seul chercheur réalisant la collecte des données
Début de l'investigation sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sollicitation des chargés de projet pour leur participation <ul style="list-style-type: none"> - Affichage de la demande sur un site Internet - Contact par courriel afin de solliciter leur participation - Confirmation de participation par téléphone et courrier électronique - Envoi par courrier électronique du vocabulaire et description des variables à l'étude ➤ Procédure de la collecte des données <ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement mécanique des conversations - Transcription intégrale des entrevues
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse de chaque cas individuellement <ul style="list-style-type: none"> - Codification - Élaboration des matrices ➤ Analyse inter-cas <ul style="list-style-type: none"> - Comparaison des différents cas avec le cas pilote - Comparaison à partir des matrices élaborées pour chaque cas
Élaboration des conclusions	➤ Tableau sommaire récapitulant les conclusions des différentes analyses
Comparaison à la littérature	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparaison à la littérature divergente ➤ Comparaison à la littérature allant dans le même sens
Conclusion	➤ Atteinte de la saturation théorique

¹⁴ EISENHARDT, *Building Theories from case study research* (1989)

4.2. La description du type de recherche

4.2.1. Une étude exploratoire

Il n'existe que très peu d'études portant sur les communications en gestion de projet. Pour cette raison, nous avons donc opté pour une approche dite exploratoire. Cette dernière « *consiste à identifier et à nommer les faits observés, puis à les comparer et à les classer.* » (Lamoureux, 2000) En effet, cette méthode « *traite les données difficilement quantifiables comme les comptes rendus d'entrevues, les observations, parfois même les photographies de famille, les journaux intimes, les vidéos; elle recourt à une méthode d'analyse souple et davantage inductive; elle s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle essaie de systématiser.* » (Douglas, 1976: 15)¹⁵ Ceci étant dit, il est important de préciser que cette étude vise à déterminer et connaître les communications faites par un chargé de projet et ce, tout au long du cycle de vie d'un projet.

4.2.2. Une étude de cas

Parmi les études de type exploratoires, nous avons opté pour l'étude de cas comme stratégie de recherche. Cette dernière se définit comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 2006)¹⁶ Plusieurs éléments justifient ce choix : le type de question de recherche, le moyen de contrôle de l'événement et le focus sur les éléments actuels ou historiques. Comme le précise Yin (1994)¹⁷, le recours à l'étude de cas est utile lorsque la question de recherche s'énonce sous la forme d'un « *comment* » ou d'un « *pourquoi* » pour investiguer une problématique contemporaine pour laquelle le

¹⁵ Cité dans Deslauriers (1991)

¹⁶ Cité dans Menvielle (2004)

¹⁷ Cité dans Menvielle (2004)

chercheur dispose de peu ou pas du tout de contrôle. Ceci est précisément le cas dans cette recherche.

De plus, l'étude de cas, qui consiste à recenser et développer des connaissances en profondeur sur un cas particulier ou un petit nombre de cas (Robson, 1993; Yin, 1994)¹⁸, procure une certaine souplesse dans la cueillette des données, ce qui ne contrevient toutefois pas au fait qu'elle allie rigueur et processus structuré de collecte.

4.3. La population

4.3.1. Une étude de cas multiples

Dans l'analyse de cas, deux méthodes s'offrent à nous : l'analyse de cas unique (intra-site) et l'analyse de cas multiples (inter-site) (Huberman & Miles, 1994). Selon Huberman et Miles (1994), l'étude de cas unique ou intra cas permet une compréhension plus approfondie des éléments à l'étude. Or, les résultats obtenus sont plus difficilement généralisables que ceux obtenus grâce à une étude inter cas. Nous croyons que cette méthode nous permettra d'obtenir des résultats cohérents. De plus, notre recherche exige une information abondante afin de pouvoir bien cerner toutes les communications d'un chargé de projet. L'étude de cas multiples permet précisément la récolte de telles données.

4.3.2. L'échantillon

Pour Huberman et Miles (1994) ou encore Eisenhardt (1989), la taille d'un échantillon est celle permettant d'atteindre la saturation théorique, c'est-à-dire qu'elle consiste à arrêter toute recherche de nouveaux cas à partir du moment où il n'y a plus d'information complémentaire à dégager.

¹⁸ Cité dans Menvielle (2004)

Dans le cas d'une comparaison inter-sites, Eisenhardt (1989)¹⁹ suggère de choisir un échantillon dont la taille minimale est de quatre entreprises, sans dépasser un maximum de dix. Au-delà de ce nombre, la complexité et la quantité d'informations recueillies rendent les analyses plus difficiles. Pour Lincoln et Guba (1985: 234)²⁰ « *le but de l'échantillonnage est de produire le maximum d'informations: qu'il soit petit ou grand importe peu pourvu qu'il produise de nouveaux faits.* »

Dans la détermination du nombre de cas nécessaires pour notre étude, nous avons pris en considération trois contraintes importantes, soit le temps exigé au traitement et à l'analyse de chacun des cas, de même que des ressources financières restreintes dont nous disposions. De plus, nous avons décidé de limiter géographiquement notre recherche en nous intéressant exclusivement aux gestionnaires de projet de la grande région métropolitaine de Québec. Ce dernier critère peut être justifié par le nombre suffisant de gestionnaires de projet dans cette région de plus que par l'économie des ressources financières engendrés par des déplacements restreints.

Ainsi, en tenant compte des éléments théoriques ainsi que des contraintes mentionnées précédemment, nous avons établi la taille de notre échantillon à six cas.

4.3.2.1. Les critères d'échantillonnage

Pour débiter, il est important de mentionner que nous n'étions pas à la recherche d'un échantillon représentatif de la population. Il était cependant important d'avoir des participants de même niveau, possédant un certain niveau de connaissances en gestion de projet et ayant occupé un poste de chargé de projet. De plus, ces derniers devaient avoir communiqué lorsqu'ils occupaient le poste de chargé de projet. De plus, ces unités

¹⁹ Cité dans Menvielle (2004)

²⁰ Cité dans Deslauriers(1991)

devaient être relativement accessibles géographiquement. Pour toutes ces raisons, la méthode d'échantillonnage utilisée pour notre étude est non probabiliste.

Ces critères ayant été recensés, nous avons donc été en mesure de cibler un organisme pouvant nous permettre de rejoindre un grand nombre de répondants potentiels. Le PMI-Lévis se veut un organisme dont les objectifs sont:

- *Favoriser l'usage du français dans la gestion de projet*
- *Promouvoir le professionnalisme en Gestion de projet et la reconnaissance des professionnels de la Gestion de Projet*
- *Accroître et diffuser les connaissances dans le domaine*
- *Établir des forums d'échange d'information entre les membres et ceux que la Gestion de Projet intéresse*
- *Assurer une liaison avec d'autres organismes intéressés par le domaine, au Québec et dans le monde*
- *Augmenter la visibilité régionale et internationale du savoir-faire local*²¹

Cette organisation compte 300 membres répartis dans la grande région de Québec ainsi que dans les régions avoisinantes. Ceci nous offrait donc une population totale de 300 cas possibles.

Enfin, nous avons également eu recours à des intermédiaires afin de nous assurer le nombre nécessaire de participants respectant les critères établis. En effet, trois contacts ont pu être établis grâce à des intermédiaires.

Suite à la détermination des critères de sélection, il nous est maintenant possible de déterminer le profil du participant à l'étude. Celui-ci doit avoir occupé un poste de chargé de projet et avoir eu à communiquer. De plus, ce dernier doit avoir un certain

²¹ <http://www.pmiquebec.qc.ca/chapLevisQuebec.html>

niveau de connaissance de la gestion de projet dans son ensemble et plus précisément du cycle de vie d'un projet d'où l'utilité de passer via le PMI-Lévis.

Cet aspect de la recherche ayant été abordé, il nous est maintenant possible de discuter de la méthode de collecte de données utilisée dans le cadre de cette recherche.

4.4. La méthode de collecte des données

4.4.1. L'entrevue individuelle semi-dirigée

Notre étude étant de nature exploratoire, nous avons donc privilégié l'entrevue individuelle semi-structurée. À cet effet, nous retenons donc la définition élaborée par Savoie-Zajc (1998)²² :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène étudié. »
(Savoie-Zajc, 1998 : page 266)

Pour Deslauriers (1991) *"l'entrevue de recherche est une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier."* L'objectif premier de cette approche est de recueillir de l'information de la part du répondant afin de s'assurer d'avoir le portrait le plus précis possible de la situation à l'étude dans le cadre de cette recherche. À l'opposé de certaines autres méthodes, l'entrevue semi-dirigée offre la possibilité de recueillir de l'information bien précise tout en laissant un certain niveau de liberté à l'intervieweur quant au chemin à prendre pour la recueillir. En effet, l'intervieweur a tout le loisir d'approfondir la recherche, à l'aide de

²² Cité dans Menvielle (2004)

questions complémentaires et de recueillir, ainsi, de l'information connexe au sujet étudié.

Il est également important de préciser que la littérature existante nous a permis de cibler les points importants à aborder afin de s'assurer une cueillette efficace de l'information. Ceci nous a permis de préparer le guide d'entrevue.

4.4.2. La grille d'entrevue

L'entrevue semi-dirigée s'est vue accompagnée d'un guide d'entrevue. En effet, Baumard, Donad, Ibert et Xuerb (1999) ainsi que Patton (1980)²³ préconisent l'utilisation d'un guide structuré afin d'aborder un certain nombre de thèmes prédéfinis.

« En recherche qualitative, [...] on se sert plutôt des entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repère; l'intervieweur peut aller au-delà des questions posées et en même temps s'assurer d'obtenir à peu près les mêmes renseignements des différentes personnes interrogées. » (Deslauriers, 1991 : page 36)²⁴

L'utilisation d'une telle approche nous permet d'investiguer le plus grand nombre possible de pistes de recherche, y compris celles n'étant pas définies expressément dans notre grille d'entretien, mais que cet outil nous permet d'aborder quand même. La grille d'entrevue se présente, avant tout, comme un questionnaire ouvert, permettant de faire le tour de notre cadre conceptuel. Un guide d'entrevue propose généralement « une douzaine de points, parfois un peu moins » (Deslauriers, 1991) qui constituent autant de thèmes à explorer lors de l'entrevue.

²³ Cité dans Menvielle (2004)

²⁴ Cité dans Menvielle (2004)

Donc, afin de faciliter la cueillette des données lors des entrevues ainsi que standardiser cette dite collecte, nous avons donc créé une grille qui allait être utilisée dans le cadre des entrevues. Cette grille nous permet de s'assurer d'une certaine homogénéité des réponses tout en s'avérant un aide-mémoire très utile afin de minimiser les oublis des points à aborder. Cette grille était à notre disposition lors de toutes les entrevues pour s'assurer que chacun des points avait bel et bien été couvert. L'annexe A représente la dite grille utilisée lors des entrevues semi-dirigée.

L'ordre des questions prend ici, tout son sens. Comme le rappelle Lamoureux (2000), il n'existe pas de modèle unique pour réaliser une entrevue. Aussi, nous commençons donc notre entrevue par une série de questions plus générales en demandant au répondant de se nommer et en lui demandant son rôle dans l'entreprise ainsi que son nombre d'années de service. Par la suite, les questions visent plus directement l'expérience du répondant en gestion de projet. Nous lui demandons également de préciser le dernier projet mené à terme en tant que chargé de projet afin de déterminer le point de référence pour les questions ultérieures. Ensuite, après avoir décrit la phase du cycle de vie abordé, une série de questions vise à passer en revue les différents points relatifs à notre question de recherche. Enfin, la dernière série de questions complémentaires se veut un moyen de minimiser les oublis de la part du répondant.

4.5. *Les outils de la cueillette de données*

Ayant maintenant sélectionné notre méthode de cueillette de données soit l'entrevue semi-dirigée, nous pouvons donc procéder à l'élaboration de l'outil nécessaire pour cette dite cueillette. Cet outil est présenté à l'annexe A. La présente section vise donc à faire un lien direct entre ce que l'on veut mesurer et les questions posées aux participants.

Pour débiter, il est important de préciser que notre guide d'entrevue est divisé en 2 étapes. La première consiste en 7 questions ayant comme objectif commun l'identification des répondants. En effet, il est très important de dresser un certain profil des répondants. La première raison réside dans le fait de s'assurer que les répondants aient un certain niveau de connaissance et d'expertise en gestion de projet. Par la suite, notre objectif était de questionner des gestionnaires de projet par rapport à un projet qu'ils ont gérés. Aussi, il était primordial de s'assurer leur participation à la gestion d'un projet. Pour finir, cette étape avait comme dernier objectif de permettre une certaine comparaison en déterminant des caractéristiques semblables ou différentes entre les différents participants à l'étude.

La seconde partie du questionnaire vise à recueillir les informations directement liées à notre étude. Cette étape se veut la meilleure façon d'aller recueillir les expériences en relation avec les communications des gestionnaires de projet questionnés. Cette partie du questionnaire consiste en 4 questions qui reviennent pour chacune des quatre phases du cycle de vie du projet. Finalement, à la toute fin de cette partie du questionnaire, il y a deux questions ayant pour objectif de s'assurer que le répondant n'a pas omis aucune information. En effet, nous avons inclus deux questions reflétant les informations recueillies dans les chapitres précédents. Il s'agit en quelque sorte d'un survol des principaux participants et médias en gestion de projet. Ces questions ont pour objectif un survol en profondeur des éléments pouvant avoir été omis.

4.5.1. Le pré-test

À cette étape, il est maintenant important de valider le questionnaire. Aussi, un pré-test a été effectué auprès d'un gestionnaire de projet soit M. Brian Murphy. Ce dernier est présentement à l'emploi de SNC-Lavalin. SNC-Lavalin est une entreprise d'envergure mondiale oeuvrant dans le domaine de l'ingénierie conseil. L'objectif de ce pré-test était de s'assurer de la bonne compréhension ainsi que de la clarté des questions de plus que de valider les définitions des étapes du cycle de vie sélectionné. Suite aux

recommandations de M. Murphy, nous avons effectué quelques modifications principalement dans la construction des questions et ce, afin d'en faciliter la compréhension.

4.6. *La cueillette des données*

4.6.1. *La sélection des organisations*

De façon concrète, une fois les critères de sélection établis, et les répondants potentiels recensés, la démarche était fort simple. Dans un premier temps, nous avons pris contact avec le gestionnaire du site Internet du PMI-Lévis afin que ce dernier affiche notre demande sur le site Internet. Cette demande présentée à l'annexe C expliquait le profil recherché. Par la suite, les répondants potentiels étaient invités à communiquer avec nous via courriel. Par la suite, nous avons pris contact avec les répondants potentiels pour leur expliquer de façon plus détaillée les objectifs de la recherche, le sujet spécifique de la recherche ainsi que les renseignements plus techniques tels que la durée de la rencontre, la date et l'heure du rendez-vous. Dans trois cas spécifiques, une approche différente a été menée. Ces trois candidats nous avaient été référés par des personnes de notre entourage. Nous sommes donc entrés directement en contact avec ces derniers via téléphone afin de valider qu'ils répondaient bien aux critères élaborés préalablement. Dans l'affirmative, nous usons donc de la même approche soit l'explication plus en profondeur du sujet de recherche, ainsi que la cueillette des renseignements plus concrets.

Dans le cas où les candidats répondent aux critères et sont intéressés par notre étude, nous confirmons par courrier électronique les renseignements préalablement recueillis soit la date, l'heure et le lieu de rendez-vous, nous leur rappelons les objectifs généraux de la recherche, nous attestons de la confidentialité des renseignements recueillis et finalement, nous remercions le répondant pour sa coopération. Vous trouverez en Annexe B la lettre qui a servi à ces communications.

Par la suite, nous avons fait parvenir au répondant, et ce, via courriel, le lexique utilisé lors de l'entrevue. De plus, ce courriel contenait les définitions des différentes étapes du cycle de vie d'un projet. En effet, le cycle de vie utilisé n'étant pas celui du PMI, nous avons cru bon de fournir les définitions des étapes aux répondants afin de le familiariser avec ce cycle. De plus, ce courriel envoyé quelques jours avant la rencontre, avait également comme objectif de permettre au candidat de se préparer sommairement pour l'entrevue. Vous trouverez en annexe C le courriel envoyé au candidat. Il est cependant important de préciser que le courriel ne contenait que des informations sommaires afin de ne pas suggérer de réponse au répondant et ainsi limiter l'altération des résultats.

Dans les jours qui ont suivi l'envoi du courriel de préparation, la rencontre avec le répondant a lieu dans le cadre d'une entrevue individuelle semi-dirigée. C'est au moment de débiter l'entrevue que nous demandons au répondant son accord quant à l'enregistrement de l'entrevue. Le questionnaire est alors distribué.

4.6.2. La procédure de collecte des données

Les entrevues individuelles ont duré en moyenne une heure. N'étant pas accompagné lors de ces entrevues, nous avons donc opté pour l'enregistrement des conversations, avec approbation du répondant il va sans dire (Lamoureux, 2000). Même si, selon Lincoln et Guba (1985)²⁵, l'enregistrement mécanique des conversations présente moins d'avantage qu'il n'y paraît, en raison d'éventuels problèmes mécaniques pouvant survenir à tout moment et de manque de spontanéité des répondants face à cette machine, nous avons décidé d'opter pour cette méthode tout en prenant quelques précautions. En effet, nous avons fait des tests avant et pendant les entrevues et nous avons également pris des notes sommaires tout au long de l'entrevue.

²⁵ Cité dans Menvielle (2004)

Pour ce qui est de la transcription des enregistrements, nous avons opté pour la transcription intégrale de la bande sonore. En effet, nous sommes d'avis que la transcription sommaire des entrevues peut entraîner des oublis. De plus, lors de transcriptions partielles, il est possible de teinter cette dernière d'une interprétation erronée de la réalité. Pour toutes ces raisons, nous avons privilégié la transcription en totalité des entrevues.

4.7. Le traitement des données

La nature des données recueillies dans cette recherche nécessite une analyse qualitative. Ce type d'analyse est quant à lui très contesté principalement par les auteurs ayant une approche plus traditionaliste. Cependant, selon Miles et Huberman(2003), *« les données qualitatives [...] permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. »*

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse sera effectuée en deux temps. Tout d'abord, nous analyserons chacun des cas individuellement. (analyse intra-site). Par la suite, nous serons en mesure de comparer, de décrire et ainsi expliquer les relations éventuelles entre ces divers cas (analyse inter-site). La méthodologie relative à l'analyse de ces cas est décrite dans les prochains paragraphes.

4.7.1. Les composantes de l'analyse qualitative

Miles et Huberman (2003, p.28) expliquent que selon eux, l'analyse qualitative est composée de trois flux concourant d'activités : condensation des données,

présentation des données, et élaboration/vérification des conclusions. La figure 10 traduit cette représentation de l'analyse qualitative.

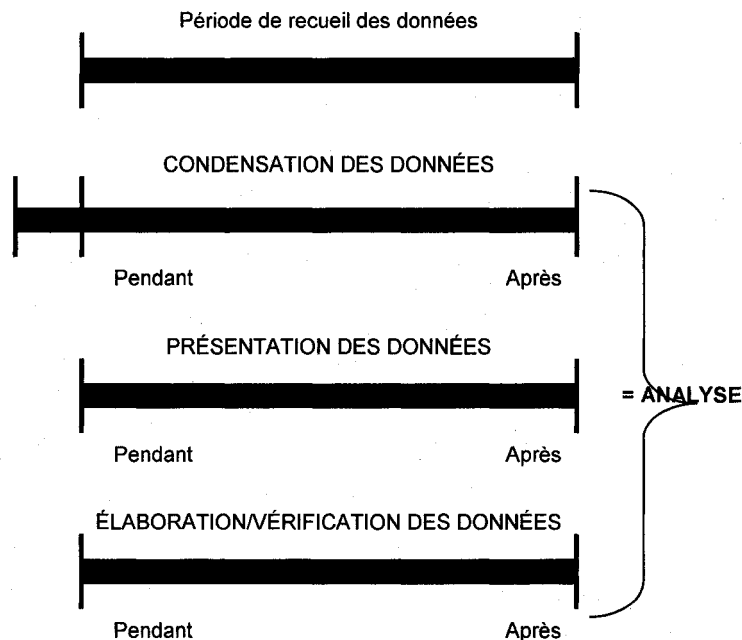


Figure 10: Composante de l'analyse des données : modèle de flux²⁶

4.7.1.1. La condensation des données

Miles et Huberman (2003) sont d'avis que la première phase de l'analyse qualitative consiste en la condensation des données. Cette dernière renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions et notes de terrain. La condensation des données s'opère continuellement, dans toutes les phases d'un projet à orientation qualitative. Avant même le recueil des données, ces dernières subissent une condensation anticipée lorsque le chercheur décide quel cadre conceptuel, quels sites, quelles questions de recherche, quels modes de collecte de données il va choisir. Cette condensation des données se poursuit tout au long du travail jusqu'à l'achèvement du rapport final.

²⁶ MILES & HUBERMAN, *Analyse des données qualitatives*, 2e édition (2003, p.28)

Dans le cadre de cette recherche, la condensation anticipée a également eu lieu. En effet, nous avons élaboré une certaine structure (cadre conceptuel) préalablement à la collecte des données. Cependant, pour cette étude, nous avons privilégié une condensation post collecte de données.

La codification relève de l'analyse. En effet, cette partie de l'analyse comprend la façon dont nous différencions et combinons les données extraites et les réflexions que nous portons sur cette information. Les codes quant à eux sont « *des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude* » (Miles et Huberman, 2003). Un code est, en quelque sorte, une étiquette servant à l'extraction et à l'organisation des segments d'un texte.

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé la codification par ordinateur. En effet, cet outil permet de facilement conduire les différents types d'analyse. L'outil utilisé est Microsoft® Word. Cet outil permet de facilement trier les divers paragraphes des verbatims et ainsi les classer selon les codes qui leur sont attribués. De plus, ce logiciel de traitement de texte offre la possibilité d'ouvrir plusieurs fenêtres en même temps ce qui permet de travailler sur plusieurs cas simultanément.

Finalement, cette méthode de codification des données nous permet de préparer et organiser nos données pour les analyses ultérieures telles que décrites ci-après.

4.7.1.2. La présentation des données

Le deuxième élément de l'analyse consiste en la présentation des données. Cette composante permet de comprendre une situation et de faire quelque chose qui soit basé sur cette compréhension. Par présentation de données, nous voulons parler de l'assemblage organisé des informations qui permet de tirer des conclusions et ainsi, de passer à l'action. Cette présentation des données est fréquemment exposée sous forme de

texte narratif. Cependant, ce dernier présente quelques inconvénients. En effet, *« il est dispersé, plus séquentiel que simultané, peu structuré et terriblement volumineux. »* (Miles et Huberman, 2003) Le chercheur court ainsi le risque de conclure trop rapidement et ainsi obtenir des résultats sans fondement. Pour cette raison, il importe d'utiliser d'autres formats de présentation afin d'aboutir à une analyse fiable et valable. Aussi, dans le cas ici présent, l'élaboration de tableaux s'est avéré une méthode efficace afin de rassembler et organiser l'information recueillie.

4.7.1.3.L'élaboration/vérification des conclusions

À ce stade de la recherche, le chercheur établie ses conclusions. Cependant, Miles & Huberman (2003) précisent que les conclusions sont souvent pressenties par le chercheur depuis le début de ses travaux. Aussi, les conclusions émises par ce dernier sont vérifiées au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Aussi, lors de cette dernière étape, *« les significations qui se dégagent des données doivent être testées quant à leur plausibilité, leur solidité, leur "conformabilité", en un mot leur validité. »* (Miles & Huberman, 2004)

Le présent chapitre a permis de déterminer de quelle façon les données devront être analysées afin de permettre l'élaboration des conclusions. Aussi, le chapitre suivant se veut la première étape nécessaire à cette analyse.

Chapitre 5 : Résultats Intra-Cas

Dans ce chapitre, nous exposerons les résultats obtenus par entrevue auprès de 6 gestionnaires de projet. Ces résultats seront présentés et analysés. Les résultats obtenus portent sur les communications du gestionnaire de projet tout au long du cycle de vie d'un projet. La première étape consiste en l'identification des répondants. En effet, il est nécessaire de savoir quel est le profil des répondants afin de nous assurer une certaine représentation de différents secteurs. De plus, nous avons également inclus une brève description de l'entreprise employant les chargés de projet. Par la suite, l'étape suivante consiste en l'analyse plus détaillée de chacun des cas à l'étude.

Analyse Intra site – CP1

1.1. La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement

1.1.1. Les caractéristiques de l'entreprise

Le gestionnaire de projet contacté est à l'emploi de la compagnie Papiers Stadacona. Cette dernière entreprise se concentre principalement autour d'un secteur d'activité soit la pulpe de papier. Aussi, ce secteur d'activités est l'affaire d'une très petite quantité d'entreprises.

1.1.2. Les caractéristiques du gestionnaire de projet

Le CP1 interrogé est à l'emploi de Papiers Stadacona depuis maintenant cinq ans. Le poste occupé par le gestionnaire de projet est chef de l'ingénierie. Il est cependant important de préciser que ce dernier occupe ce poste que depuis très peu de temps. En effet, à aller jusqu'à tout récemment, il occupait le poste de chargé de projet au sein de l'organisation.

« À aller jusqu'au mois de janvier, j'étais chargé de projet. Depuis le 9 janvier, je suis chef de l'ingénierie. »

Notons que le gestionnaire de projet a géré une quarantaine de projets au cours de sa vie active. Il est cependant important de spécifier que ce nombre comprend les petits et les gros projets.

1.1.3. La description du projet

Le projet auquel l'étude fait référence consiste en la modernisation de la chaudière de l'usine de Papiers Stadacona situé à Québec. Ce projet de 25 millions de dollars avait comme objectif d'augmenter la productivité de l'entreprise tout en réduisant les coûts de production.

« Dans le domaine des pâtes et papiers, il est important de savoir que les plus gros coûts sont rattachés à l'énergie. Aussi, toute activité ayant pour objectif de réduire la consommation est donc la bienvenue. »

Dans le cadre de ce projet, CP1 ne gérât qu'une certaine partie de ce dernier. En effet, vu l'envergure du projet, il n'aurait pas été sage de confier le tout qu'à une seule personne. Aussi, ce dernier était en charge de la partie mécanique du projet. Les autres aspects plus électriques étaient à la charge d'un collègue. Il nous est donc possible de dire que le projet était géré par deux personnes différentes. Les deux parties étaient en quelques sortes des projets en eux-mêmes.

Le but de cette première étape est de permettre une meilleure compréhension de l'environnement général. Aussi, les étapes suivantes de l'analyse nous permettent d'entrer réellement dans le vif du sujet.

1.2. Le cycle de vie d'un projet

Cette section du travail a pour objectif de décrire les communications faites par le chargée de projet pour chacune des étapes du cycle de vie du projet. En effet, chaque projet est unique et celui à l'étude l'est tout autant. Nous débuterons donc par la phase de conception et évaluation du projet pour ensuite poursuivre selon la suite logique.

Chacune des étapes sera analysée par rapport aux éléments des communications soient : les personnes impliquées, les objectifs visés ainsi que les médias utilisés.

1.2.1. La conception et l'évaluation du projet

Dans le cadre du projet chez Papier Stadacona, lors de cette étape, CP1 se devait de communiquer.

« On a eu à communiquer pour analyser les besoins et déterminer les manières de régler ces problèmes. Par la suite, on a choisi le projet et on a fait une analyse sommaire afin de voir si le projet était viable. On a fait une analyse des coûts et retours potentiels afin d'arriver à l'approbation du projet. »

Il est donc réaliste de dire que cette étape du projet avait comme objectif principal de jeter les bases du projet. Aussi, pour cette raison, plusieurs acteurs ont été impliqués. Aussi, les médias utilisés pour communiquer ont également tendance à varier selon les personnes avec qui le chargé de projet a à communiquer.

Dans cette phase du cycle de vie, le but premier est de déterminer le sommaire du projet. En effet, il y a un ou des besoins à combler. Dans le cas présent, le but premier est de réduire la consommation énergétique au niveau de la chaudière. Dans cette optique, le chargé de projet se doit donc de définir les objectifs sommaires à atteindre. Pour cela, il dû communiquer avec la haute direction de l'entreprise.

« La communication avec la direction était associée aux implications directement lié à cela (diminution de la consommation énergétique). J'ai donc eu à discuter avec eux de ce que nous voulions atteindre en tant qu'entreprise. Définir les objectifs sommaires d'un tel projet. »

Une fois déterminé, il importait maintenant de définir si le projet était réalisable ou non. Aussi, pour y parvenir importait-il de déterminer dans quelle mesure, l'entreprise était capable de soutenir ce dit projet. Pour cette raison, le chargé de projet a donc dû discuter avec la direction secondaire soit : les directeurs de secteurs ainsi que les surintendants afin de déterminer les ressources disponibles.

« Côté production, les communications visaient surtout à savoir si nous étions en mesure de réaliser un tel projet. J'ai discuté avec les surintendants et les directeurs afin de valider que nous avions les ressources humaines et matérielles pour réaliser ce projet. L'autre aspect de ces communications était de déterminer ce qui devait être modifié afin de réaliser le projet. Tout ceci permettait d'évaluer les coûts pour ensuite les présenter à la direction. »

De plus, le projet forçait l'entreprise à changer plusieurs équipements désuets et par le fait même, certaines méthodes de travail. Pour cette raison, CP1 a donc dû discuter avec la direction secondaire afin de valider de la meilleure avenue possible afin de minimiser les impacts sur les employés et également permettre un démarrage sans anicroches.

Les éléments techniques ayant été abordés, il était maintenant temps d'attaquer le niveau plus monétaire du projet. Pour cette raison, CP1 a donc dû communiquer avec le département des finances afin d'avoir accès à certains chiffres. L'élaboration d'un budget sommaire était une condition essentielle à l'approbation du projet. En effet, la haute direction demandait à voir l'impact financier d'un tel projet afin de pouvoir prendre sa décision. Il est cependant important de préciser que l'entreprise avait, dans le passé, menée une étude de pré-faisabilité afin de déterminer la nécessité et les impacts d'un projet similaire. Aussi, une très grande quantité d'informations avait été recueillies. Ces dernières consistaient principalement en des données monétaires. Cependant, une partie de l'étude d'ingénierie avait été faite, ce qui offrait l'accès à une grande quantité

d'informations plus techniques. Une fois recueillies, cette information a pu être étudiée pour mener à un budget sommaire. Ce dernier terminé, CP1 a donc été en mesure de présenter ces données à la haute direction de l'usine. En effet, c'est cette dernière qui avait le dernier mot quant à la poursuite de ce projet.

« ...la direction a pris la décision de commencer le projet. Ils m'ont donc fait part de cette décision. »

Une fois la décision prise, le gestionnaire de projet a donc conclu cette étape du cycle de vie en présentant le projet aux propriétaires. Ces derniers quoiqu'impliqués monétairement dans le projet, n'étaient pas des acteurs importants dans sa réalisation. Ceci met donc un terme aux communications pour cette phase du projet. Aussi, nous abordons maintenant les médias utilisés.

1.2.2. Les médias

Dans cette phase du projet, plusieurs médias ont été utilisés. De ce nombre, une grande quantité consistait en des outils électroniques. Aussi, le téléphone et les courriels ont joué un rôle important dans les communications. En effet, ces deux outils permettaient une communication rapide et efficace. CP1 a utilisé ces outils pour communiquer avec tous les intervenants du projet impliqués dans cette phase à l'exception des propriétaires. Pour ces derniers, puisque CP1 devait leur présenter le projet, il a donc organisé un exposé où un budget sommaire a été présenté. CP1 a également présenté ce budget sommaire au département des finances, à la direction secondaire et à la haute direction. En effet, il leur aurait été impossible de prendre une décision quant à la poursuite du projet sans avoir une idée des répercussions monétaires.

Au cours de cette phase du projet, ce dernier est encore à l'état embryonnaire. Pour cette raison, il y a beaucoup de recherche de données. Aussi, CP1 a-t-il utilisé des

outils tels que tableaux et graphiques afin d'illustrer ses propos tant à la haute direction qu'à la direction secondaire. Aussi, afin de pouvoir discuter et ainsi s'assurer d'une compréhension générale du projet, CP1 a mené des réunions avec les divers acteurs à l'exception des propriétaires. Ces réunions permettaient de valider que toutes les informations étaient transmises aux bonnes personnes. Finalement, le dernier média utilisé est le personnel à personnel. Ce dernier est présent tout au long du projet et avec la quasi-totalité des acteurs impliqués. En effet, CP1 précise que souvent, il y a des discussions informelles afin de répondre à des questions ou résoudre des problèmes.

Le tableau suivant représente un sommaire des communications de CP1 pour cette étape du cycle de vie de son projet.

**Tableau 9 : Les communications de CP1 durant la phase de conception et
évaluation du projet**

Acteurs	Objectifs	Médias
Haute direction (Direction générale usine)	Détermination des besoins Détermination des objectifs généraux Présentation des implications de ressources estimées Présentation de l'évaluation des coûts Approbation du projet	Emails Téléphone Réunions Personne à personne Budget sommaire Tableaux & rapports
Direction secondaire (Direction départementale et surintendants)	Présentation du projet Détermination de la faisabilité Estimation de la disponibilité des ressources Détermination des modifications au projet actuel Évaluation des coûts	Emails Téléphone Réunions Personne à personne Budget sommaire Tableaux & rapports
Département des finances	Recherche d'informations financières Établissement des estimés	Emails Téléphone Réunions Budget sommaire Personne à personne
Propriétaires (client)	Présentation du projet	Exposé Budget sommaire

1.2.3. La planification détaillée du projet

Cette phase du projet consistait en l'élaboration des points à combler pour la réussite technique du projet. Aussi, il importe de déterminer de manière la plus précise possible, les étapes à accomplir afin de pouvoir commencer le projet. Dans le cadre de ce projet, la partie en relation avec l'ingénierie était menée par une firme externe. Cette dernière était en charge de dresser toute l'ingénierie pour le projet. Pour y parvenir, le chargé de projet et la firme ont donc fait une recherche approfondie afin de partir sur des bases solides.

« Nous avons donc fait une étude approfondie afin de déterminer chacune des étapes à faire et déterminer les coûts impliqués. Par la suite, nous avons pu déterminer quels équipements acheter, etc. »

Afin d'arriver à l'élaboration de l'ingénierie, le chargé de projet a donc dû fournir à la firme externe toute l'information quant aux objectifs recherchés pour ce projet.

« Je leur ai fourni toute la documentation par rapport aux équipements qu'on avait pour qu'ils puissent planifier ce qu'il y avait à faire. »

C'est également lors de cette étape que le chargé de projet a monté son équipe. Une fois les bases du projet élaborées, le chargé de projet est donc en mesure de sélectionner les personnes les mieux armées pour l'aider à mener à terme le dit projet. Les membres de l'équipe provenaient de divers secteurs de l'entreprise. Aussi, ces derniers apportaient avec eux leur expertise spécifique. Provenant de divers secteurs de l'entreprise soit : l'entretien, la production, l'ingénierie.

« ...à partir de ce moment-là, on a créé l'équipe de projet. Il y avait des gens de la firme de

consultation, de tous les départements de production et de l'entretien au sein de l'équipe afin que tous les secteurs soient représentés. »

Une fois cette dernière bâtie, CP1, la haute direction et l'équipe de projet ont donc pu communiquer ensemble afin de pouvoir déterminer les objectifs spécifiques du projet. Ces derniers choisis, ces trois intervenants ont donc pu déterminer ensemble les critères de performance. En effet, les critères de performance sont en quelque sorte les barèmes qui permettront de définir si le projet est un succès ou non une fois terminé. Aussi, il était très important pour CP1 de communiquer ces dits barèmes et objectifs à la firme externe. En effet, cette dernière devait savoir quels buts devaient être atteints. Une fois les objectifs déterminés, il importait maintenant de recueillir toute l'information technique afin de pouvoir la transmettre aux bons intervenants. Au cours de cette phase du projet, CP1 a eu à communiquer avec la haute direction. Aussi, une fois les critères de performance élaborés, les objectifs de ces communications étaient principalement de leur fournir un certain suivi quant à l'élaboration du projet.

« Avec la (haute) direction, il s'agissait plus d'un suivi de l'avancement du projet, l'échéancier et les coûts. »

Au cours de cette phase du projet, un autre acteur est intervenu avec CP1. En effet, les projets de cette envergure ont souvent des impacts environnementaux. Pour cette raison, le chargé de projet a donc eu à communiquer directement avec un représentant des deux paliers de gouvernement afin de s'assurer de respecter les normes. Pour y arriver, il a donc dû communiquer avec eux afin de recueillir toute l'information quant aux normes à respecter pour ensuite les faire suivre à l'équipe projet et à la firme externe. Une fois la planification terminée, CP1 a donc dû présenter le projet ainsi que ses impacts environnementaux aux inspecteurs afin de s'assurer que le tout était bel et bien conforme. Les inspecteurs ont donc été en mesure de valider le respect de

l'environnement et ainsi éviter que le projet ne soit compromis pour des raisons de lois et règlements.

Par la suite, une fois cette étape presque terminée, il importait maintenant de présenter le projet aux employés. En effet, ces derniers sont directement visés par les changements que le projet va apporter. Pour cette raison, CP1 a donc communiqué avec eux afin de leur présenter le projet sous sa forme finale. Finalement, le projet ayant des répercussions possibles sur l'économie de la région, CP1 a donc présenté le projet à la population. Selon lui, il est important que la population comprenne bien les implications et répercussions d'un tel projet sur l'économie de la région si l'on veut s'assurer du support de cette dernière.

1.2.4. Les médias

Lors de cette phase, on note encore une fois l'utilisation de médias électronique tels que le téléphone, courriels pour les communications. Ces derniers sont utilisés pour communiquer avec les intervenants plus directs du projet. Pour ce qui est de la présentation aux employés, CP1 a organisé une présentation où schémas et dessins étaient présentés sur Microsoft® Powerpoint afin de permettre une bonne compréhension.

« Pour la présentation aux employés, nous avons organisé une grande présentation où nous leur avons présenté l'étude via Powerpoint. On leur a également présenté des schémas et dessins préliminaires pour leur montrer ce vers quoi on allait. »

Pour ce qui est des communications avec l'équipe de projet, on remarque l'importance des réunions et des communications personne à personne. En effet, CP1 précise que lors des réunions, chacun des membres de l'équipe travaillait principalement aux fonctions du projet reliées à son champ d'expertise. Pour cette raison, le chargé de

projet admet avoir eu beaucoup de communications dites « de corridor » avec les différents membres de l'équipe. Ces dernières communications informelles étaient faites à l'oral. On note également l'utilisation de rapports, plans et devis et échéancier comme moyen de communication avec l'équipe de projet. Ces derniers outils permettent une compréhension rapide des points abordés.

Les communications avec la firme externe quant à elles, sont moins dirigées vers le personne à personne ou les réunions.

« (le bureau de la firme pour cette étape) était à Montréal. C'est pourquoi il n'y a pas eu des tonnes de réunions mais énormément de courriels. »

Cependant, afin de s'assurer que toute l'information soit communiquée, CP1 s'assurait de fournir l'information sous forme de plans et devis, rapports, échéanciers et fiche technique. En effet, il était nécessaire de s'assurer que la firme externe ait toute la bonne information puisqu'à la moindre erreur dans l'ingénierie pouvait avoir des répercussions importantes sur le reste du projet.

Pour ce qui est des communications faites par CP1 avec les inspecteurs du gouvernement, ces communications ont été relativement brèves. En effet, l'objectif premier de ces communications était de s'assurer du respect des normes environnementales. Pour cette raison, CP1 a donc fourni des rapports expliquant les résultats d'analyse. Par la suite, des rencontres ont été organisées afin de permettre aux inspecteurs de venir s'assurer en personne du respect des lois.

Finalement, CP1 a émis un communiqué afin de présenter le projet. Ce communiqué a donc été repris par les journaux et ainsi transformé en article. Ces articles avaient pour objectif de présenter le projet à la population de la région.

Le tableau suivant présente un sommaire des communications de CP1 durant cette phase du projet.

**Tableau 10 : Les communications de CP1 lors de la phase de planification
détaillée du projet**

Acteurs	Objectifs	Médias
Consultants (Firme externe en charge de l'ingénierie)	Définition technique du projet Évaluation des ressources Étude approfondie des étapes à franchir Présentation des objectifs Présentation de la documentation existante	Fiche technique Téléphone Courriels Plans et devis Rapports Réunions
Équipe projet (Membres provenant de divers départements)	Création de l'équipe Détermination d'objectifs spécifiques Présentation de l'information technique	Personne à personne Courriels Téléphone Réunions Rapports Plans et devis Échéancier
Employés	Présentation du projet	Présentation Powerpoint Schémas Dessins
Haute direction	Présentation de l'échéancier Présentation du projet Présentation de l'estimé Élaboration des critères de performance	Présentation Courriels Téléphone Personne à personne
Gouvernements (Inspecteur)	Validation des normes à respecter Recherche d'information quant aux normes à respecter Présentation du projet Présentation des impacts environnementaux	Rapports Rencontres Fax
Population	Présentation du projet	Communiqué Exposé

1.2.5. La réalisation, suivi et contrôle du projet

C'est à ce moment du projet que la réalisation et la construction ont réellement débuté. Aussi, les communications ont donc joué un rôle très important.

« Il y a beaucoup de communications vu qu'il y a beaucoup d'intervenants. »

À cette étape du projet, le principal objectif des communications de CP1 est de faire un suivi. En effet, le projet étant élaboré, il était maintenant important de s'assurer que tout se déroulait le mieux possible. Le projet actuel nécessitait des travaux de démolition. Aussi, toute l'information technique avait été fournie à l'équipe de démolition par la firme externe. Or, le chargé de projet a communiqué avec l'équipe de démolition afin de s'assurer que tout allait bien. Aussi, puisqu'il n'y avait pas de problème, ceci résume les communications de CP1 avec l'équipe de démolition.

À ce moment du projet, la firme externe a dépêché son équipe sur le chantier. Aussi, CP1 a donc dû communiquer avec ces derniers. L'objectif premier de ces communications était de faire un suivi et s'assurer du bon déroulement du projet.

« Avec la firme externe, c'était surtout du suivi. Ils étaient en charge de faire les appels d'offres sauf que je devais m'assurer que le projet respectait l'échéancier et le budget établi et ce, le plus fidèlement possible. »

Au cours de cette étape, CP1 a également eu à communiquer avec la haute direction de l'entreprise. Encore une fois, le but de ces communications était de les informer de l'avancement du projet. En effet, rendu à cette étape, les travaux ont commencé et il ne reste plus qu'à s'assurer du bon déroulement du projet.

Au cours de la phase de réalisation, certaines questions et légers problèmes sont apparus. La majorité d'entre eux se réglaient sans l'intervention du chargé de projet. Cependant, dans certains cas, CP1 dû communiquer avec certains fournisseurs afin de répondre à leurs questions quant aux propriétés techniques et ainsi s'assurer de la continuité des travaux. Pour ce qui est des autres fournisseurs, le chargé de projet a communiqué avec eux sommairement afin de faire encore une fois, un suivi des travaux.

Comme mentionné auparavant, les membres de l'équipe de projet travaillaient principalement sur les étapes du processus directement en relation avec leurs champs d'expertise. Aussi, mes communications se voulaient principalement un lien direct entre les membres quant au déroulement des travaux.

« L'équipe a également préparé les procédures d'après démarrage. Ils me les présentaient pour me mettre au courant et pour que je les accepte. Aussi, par la suite, certains membres de l'équipe étaient en charge de donner la formation aux employés. »

Le chargé de projet n'était donc pas directement impliqué dans la formation aux employés. Ce dernier laissa toute la latitude voulu aux membres de l'équipe.

« Pour les employés, je n'étais pas celui qui communiquais directement avec eux mais j'ai délégué quelques membres de l'équipe. Ces derniers ont rencontré par petits groupes les employés touchés par le projet pour leur présenter les nouvelles procédures. »

Nous pouvons donc dire que le chargé de projet n'a pas eu à communiquer avec les employés lors de cette étape du projet.

1.2.6. Les médias

Au même titre que lors des autres étapes, les médias électroniques ont encore une fois joué un grand rôle dans les communications. De plus, le chargé se promenait beaucoup sur le chantier ce qui lui permettait de discuter verbalement avec les membres de l'équipe ainsi que les fournisseurs. Les réunions ont également eu une place de choix dans les médias utilisés. En effet, l'objectif général des communications pour le chargé de projet était de faire un suivi de l'avancement du projet. Pour cette raison, les réunions permettaient de réunir divers intervenants et ainsi réduire le temps perdu. Pour finir, CP1 a utilisé une quantité d'outils tel que plans et devis, manuels de procédures, fiches techniques, manuel d'entretien, rapports d'avancement MS Project afin de permettre une bonne communication et la cueillette des informations essentielles au bon déroulement du projet.

Le tableau 11 synthèse les communications de CP1 lors de cette étape.

Tableau 11 : Les communications de CP1 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle du projet

Acteurs	Objectifs	Médias
Firme externe	Suivi de l'échéancier et du budget	Rapports de suivi MS Project Réunions Plans et devis Manuel de formation Procédures Manuels d'entretien Fiches techniques
Équipe de démolition	Suivi de l'avancement	
Fournisseurs (Entrepreneurs)	Suivi de l'avancement	
Équipe de projet	Suivi de l'avancement	
	Emmagasinage de l'information	
	Préparation des procédures	
Employés	Formation (Donnée par des membres de l'équipe)	
Haute direction	Suivi de l'avancement	

1.2.7. Le suivi et contrôle du projet

Lors de cette étape le projet est terminé, le démarrage est fait. Aussi, dans le projet qui nous intéresse, le chargé de projet a eu à communiquer de façon constante avec les gens de la production.

« La relation est beaucoup plus importante avec les gens de la production car ce sont eux qui ont à travailler directement avec les équipements. Il y a beaucoup de questionnement donc on doit y répondre et les aborder à tous les matins. [...] Avec la production, il faut s'assurer d'avoir une bonne production des systèmes tout en identifiant les problèmes ou lacunes. »

En effet, une fois le projet démarré, certains problèmes ou lacunes peuvent ressortir. Aussi, CP1 a instauré un système permettant de recueillir les commentaires et suggestions des employés. Une fois recueillies, ces informations sont fournies par le chargé de projet à la firme externe afin que ces derniers puissent trouver les solutions.

L'autre aspect de ces communications du chargé de projet est directement lié aux fournisseurs.

« Il y a beaucoup de communications avec les fournisseurs. Il faut les impliquer car eux seuls peuvent remédier à certains problèmes de leurs équipements. »

Tel que mentionné, les communications avec les fournisseurs ont pour objectif de résoudre les problèmes. Or, une fois les solutions apportées et présentées au chargé de projet. Ce dernier se doit d'impliquer l'équipe d'entretien. En effet, ce sont ces derniers qui sont directement liés aux changements. Aussi, CP1 doit-il leur communiquer les changements et modifications apportés afin de s'assurer de garder leur niveau de compétence le plus à jour possible.

En ce qui concerne l'équipe projet, les communications sont forts simples. En effet, une fois le projet terminé, le chargé de projet a dissous l'équipe et il s'est assuré que chacun des membres retourne à son poste respectif.

Finalement, les dernières communications du chargé de projet ont été faites avec la haute direction. En effet, le projet terminé, le moment était venu de faire le bilan. Aussi, le chargé de projet a donc communiqué les bénéfices réels du projet à la haute direction. Aussi, l'autre objectif de ces communications était de faire un comparatif entre les résultats obtenus et les résultats escomptés. Dans le projet, les résultats ont été concluants. En effet, le projet s'est déroulé sans anicroches majeures et a ainsi pu respecter les objectifs voulus.

1.2.8. Les médias

Le projet étant terminé, le chargé de projet a donc décidé d'instaurer des outils de contrôle qualité. En effet, il a mis sur pieds un outil lui permettant de communiquer directement avec les employés de la production afin de découvrir les lacunes du projet ou des équipements. Pour y arriver, ce dernier a créé des rapports d'opérations et des listes de déficiences. Ce sont ces outils qu'il a utilisé afin de recueillir l'information relative aux systèmes de production. Cette information provenait directement des personnes impliquées soient les gens de la production. Une fois recueillies, CP1 pouvait ainsi faire parvenir ces listes à la firme externe ainsi qu'aux fournisseurs concernés afin que ces derniers puissent élaborer des solutions. Par la suite, le chargé de projet rencontrait dans le cadre de réunions, les fournisseurs, la firme externe et les membres de l'équipe d'entretien afin de pouvoir comprendre les solutions. Finalement, le chargé de projet voyait à ce que les manuels de procédures soient corrigés afin de refléter les modifications apportées.

Pour terminer, le chargé de projet a utilisé des rapports comparatifs afin de pouvoir exposer les résultats à la haute direction et ce dans le cadre d'une réunion. Ces rapports étaient envoyés par courriel préalablement à la réunion afin de permettre aux personnes concernées de pouvoir y jeter un coup d'œil.

Pour ce qui est des communications avec l'équipe de projet, la dissolution de cette dernière s'est faite au cours d'une réunion. C'est à ce moment que la dissolution s'est produite.

Le tableau 12 permet de faire une synthèse des communications de CP1 lors de cette dernière phase du cycle de vie de son projet.

Tableau 12 : Les communications de CPI lors de la phase de suivi et contrôle du projet

Acteurs	Objectifs	Médias
Employés	Analyse des problèmes encourus Information quant aux corrections à apporter Suivi de la production Identification des problèmes et lacunes	Rapports d'opération Listes de déficience
Fournisseurs	Information quant aux problèmes encourus Présentation des corrections à apporter	Rencontres Rapports d'opération Liste de déficience
Firme externe	Présentation des solutions aux problèmes encourus Analyse des problèmes encourus	Réunions
Équipe d'entretien	Information quant aux correctifs apportés Formation	Réunions Manuels de procédures
Haute direction	Information sur le fonctionnement du projet Analyse et comparatif du budget et échéancier vs la réalité Analyse du respect des critères de performance Détermination des bénéfices réels du projet	Rapports de coûts Rapports d'avancement Rapports de qualité Courriels Réunions
Équipe projet	Dissolution de l'équipe	Réunions

Analyse Intra site – CP2

2.1. La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement

2.1.1. Les caractéristiques de l'entreprise

Dans le cadre de cette entrevue, le chargé de projet est à l'emploi de l'Aluminerie Alouette Inc. Cette entreprise est une aluminerie spécialisée dans l'aluminium de première fusion située à Sept-Iles. Cette entreprise vient tout récemment de doubler sa capacité de production. En effet, l'entreprise a doublé ses installations et ainsi doublé sa production pour devenir l'aluminerie ayant la plus grosse production annuelle en Amérique du Nord.

2.1.2. Les caractéristiques du gestionnaire de projet

CP2 est à l'emploi d'Aluminerie Alouette Inc. depuis maintenant 15 ans. Il occupe le poste d'ingénieur sénior usine pour le département de l'électrolyse. Ce secteur est le département direct où l'aluminium est produite. Au cours de sa vie active, le gestionnaire de projet dit avoir géré une cinquantaine de projet.

« (...) en comptant les gros et les petits projets, je dirais que j'en ai géré au moins une cinquantaine. »

2.1.3. La description du projet

Le projet à l'étude consiste en l'élaboration d'un pont de contournement. En effet, dans l'industrie de la production d'aluminium il est essentiel que les lignes de

production fonctionnent 24 heures sur 24 et ce 365 jours par année. En effet, la matière première essentielle est l'énergie. Si la ligne de production se voyait arrêtée pour une période de plus de 12 heures, cette dernière ne fonctionnera plus. Il sera donc nécessaire de redémarrer le tout ce qui signifie des coûts astronomiques. Pour cette raison, le projet mis de l'avant visait à élaborer un pont de contournement visant à éviter que la partie électrolyse de l'usine ne manque de courant dans l'hypothèse d'une panne électrique de longue durée.

2.2. *Le cycle de vie du projet*

Cette partie de l'analyse vise à décrire l'information recueillie au cours de l'entrevue avec CP2. Aussi, cette partie du travail est divisée en quatre parties soit une pour chacune des phases du cycle de vie du projet. À l'intérieur de ces parties, les trois sujets seront abordés soit les acteurs impliqués dans les communications avec CP2, les objectifs de ces dites communications et les médias utilisés pour communiquer.

2.2.1. *La conception et évaluation du projet*

À cette étape du projet, ce dernier est encore à l'état embryonnaire. Aussi, le chargé de projet se doit de définir plus en profondeur le projet en question. Aussi, dans le cas présent, le chargé de projet a eu à communiquer avec la haute direction de l'entreprise. En effet, la haute direction est en quelque sorte le client de ce projet. Aussi, le CP2 a donc communiqué avec ces derniers afin de pouvoir déterminer les besoins à combler. Par la suite, CP2 était en mesure de présenter à la haute direction différentes avenues possibles afin que la haute direction puisse faire son choix. En effet, le chargé de projet leur a exposé les différentes options, cependant, la haute direction devait prendre la décision finale. Pour les aider, le chargé de projet a fourni des informations quant aux coûts potentiels rattachés aux diverses avenues.

Afin d'obtenir ces informations quant aux coûts, CP2 a dû communiquer avec le département des finances. Ces derniers possédaient des informations budgétaires en relation avec des projets précédents ce qui permettaient au chargé de projet de préparer des estimés.

Finalement, le chargé de projet est entré en contact avec des ingénieurs dans d'autres alumineries afin d'avoir accès aux informations quant à leur solution apportée au problème.

Les communications du chargé de projet sont limitées à cette étape du projet. En effet, tel que mentionné plus tôt, le projet en est encore à l'état embryonnaire. Aussi, pour cette raison, il n'y a que très peu d'acteurs impliqués. De plus, ce projet en était un de moyenne envergure. Aussi, puisqu'il n'était fait qu'à l'interne et avait pour objectif de contrer un problème futur, une hypothèse. Les choix disponibles étaient restreints. Finalement, la taille du projet impliquait donc une participation très active du chargé de projet et ce, tout au long du cycle de vie.

2.2.2. Les médias

Tel que mentionné précédemment, les communications lors de cette étape du projet étaient relativement restreintes. Aussi, le principal objectif était de définir le besoin à combler. Dans ce cas, trouver une alternative afin d'éviter que le secteur de l'électrolyse ne manque de courant. Aussi, CP2 a donc convoqué via courriel une réunion avec la haute direction afin de décider de façon précise le besoin. Par la suite, le chargé de projet a élaboré un budget sommaire pour les différentes options qu'il avait envisagées. Ce dernier nécessitait la cueillette d'information provenant du département des finances. Aussi, CP2 est entré en contact avec eux via téléphone et courriel. De plus, il s'est directement rendu sur place afin d'avoir accès à leur archives. Les employés du département ont donc communiqué avec lui afin de lui fournir les budgets de projets

réalisés dans le passé. Cette information avait pour objectif de pouvoir préparer les dits budgets sommaires. Une fois préparé, le chargé de projet a donc fait parvenir les budgets via courriel à la haute direction. Il a par la suite convoqué une réunion afin de pouvoir les présenter plus en profondeur et ainsi prendre connaissance du choix de la haute direction.

Finalement, tel que mentionné précédemment, le chargé de projet a dû communiquer avec des compétiteurs. Il s'agissait en fait d'ingénieurs occupant un poste similaire dans d'autres alumineries. Le but de ces communications était de recueillir de l'information afin de pouvoir déterminer les autres avenues envisageables. Aussi, CP2 est donc entré en contact avec eux via courriel et par téléphone. En effet, les médias électroniques s'avéraient être tout indiqué vu leur rapidité. Aussi, il n'aurait pas été envisageable de communiquer avec les ingénieurs sur une base de personne à personne vu les coûts que ceci aurait engendré.

Le tableau 13 permet de visualiser les communications de CP2 lors de la première phase de son projet.

Tableau 13: Les communications de CP2 lors de la phase de conception et évaluation du projet

Acteurs	Objectifs	Médias
Haute direction	Détermination des besoins Élaboration des diverses options Choix du projet	Réunions Plans et devis Rapports de coûts Courriels
Département des finances	Recherche d'information quant à des projets passés	Budgets projets passés Courriel Téléphone
Compétiteurs	Informations quant à leur projet	Téléphone Courriel

2.2.3. *La planification détaillée du projet*

Une fois le projet choisi et approuvé par la haute direction. Le moment est donc venu de passer à l'élaboration plus détaillée du projet. Aussi, dans le cas présent, cette étape du projet visait à jeter les bases et ainsi être en mesure de préparer et décrire le projet le plus précisément possible. Or, afin d'y parvenir, le chargé de projet se devait de communiquer avec un nombre beaucoup plus important d'acteurs que lors de l'étape précédente.

À cette étape du projet, CP2 a donc dû mettre sur pieds son équipe de projet. Pour y parvenir, il a dû communiquer directement avec la direction secondaire de l'entreprise afin de pouvoir sélectionner les personnes les plus sujettes à mener le projet à bon port.

« Premièrement, lors de cette phase, j'ai discuté avec la direction du département concerné ainsi que les personnes potentielles afin de déterminer les personnes qui seraient directement impliquées au sein de l'équipe de projet. »

Une fois l'équipe constituée, il importait maintenant de déterminer de façon précise le scénario catastrophe. En effet, plusieurs événements peuvent mener à une panne électrique. Aussi, le chargé de projet est donc entré en communication avec l'équipe projet ainsi que la haute direction afin de déterminer les divers scénarios catastrophes et ainsi déterminer celui qui s'avérerait le plus probable.

L'un des objectifs des communications de CP2 lors de cette phase visait à faire sortir le pour et le contre de toutes les avenues.

« Lors de cette phase, une grande partie de mes communications avaient pour objectif de faire réaliser à la direction les conséquences possibles de

leur choix. Je considère qu'un bon gestionnaire doit être en mesure de voir les points forts ainsi que les lacunes de l'option choisie. Aussi, en informant la direction de ces lacunes, j'évitais ainsi de me faire remettre un échec possible au visage.»

Le deuxième principal objectif des communications lors de cette phase était de planifier directement le projet. Aussi, CP2 devait donc communiquer directement avec l'équipe projet afin d'être en mesure d'estimer le plus efficacement possible les coûts, les délais et les ressources nécessaires. Par la suite, CP2 présentait les résultats à la haute direction afin de valider à savoir s'ils voulaient continuer ou mettre un stop au projet. Ils optèrent pour la continuité du projet.

Les bases du projet ayant été déterminées. La planification étant faite, le chargé de projet a donc été en mesure de présenter le projet aux employés. En effet, afin d'éviter une incompréhension du projet de la part de ces derniers.

Finalement, lors de cette phase du projet, un autre acteur était impliqué dans les communications avec le chargé de projet. En effet, au même titre que le projet de CP1, celui de CP2 était régi par des normes et des lois gouvernementales en ce qui a trait à l'environnement. Aussi, le chargé de projet a donc communiqué avec les gouvernements afin d'être au courant des normes en vigueur.

2.2.4. Les médias

Dans le cadre de cette étape du projet, plusieurs médias ont été utilisés. Encore une fois, les médias électroniques tels que les courriels et le téléphone jouent un rôle important dans les communications plus directes du projet. Par communications directes, nous faisons référence aux communications ayant une incidence directe sur la planification du projet. Aussi, ces médias ont été utilisés avec tous les intervenants du

projet lors de cette étape à l'exception des employés. En effet, le chargé de projet a donc présenté le projet aux employés via un article publié dans la revue de l'entreprise.

En ce qui concerne les communications avec les deux paliers de direction, les communications étaient pour ainsi dire plus explicatives. Aussi, le chargé de projet a utilisé des médias permettant ce type d'approche. Les réunions, le téléphone, les courriels et les dessins ont donc été privilégiés.

Pour ce qui est des communications avec l'équipe de projet, les mêmes médias ont été utilisés mais les objectifs étant différents, certains médias sont venus s'ajouter. En effet, le but général des communications avec l'équipe de projet étant de planifier le projet, certains outils tel que des procédures et des graphiques sont venus permettre une meilleure élaboration de la stratégie.

Pour finir, les communications faites avec le gouvernement n'avaient pour objectif que la cueillette d'informations en relation avec les normes en vigueur. Pour cette raison, le téléphone et le courriel sont les outils utilisés. En effet, leur rapidité permettait une cueillette rapide de l'information.

Le tableau 14 dresse un bilan des communications du chargé de projet lors de cette étape.

**Tableau 14: Les communications de CP2 lors de la phase planification détaillée
du projet**

Acteurs	Objectifs	Médias
Haute direction	Présentation des conséquences du choix Présentation des lacunes et points forts du projet Présentation des estimés Présentation de la planification Détermination des objectifs	Dessins Courriels Téléphone Personne à personne Réunions
Direction secondaire	Choix des membres de l'équipe Choix des besoins à combler Présentation de la planification	Dessins Courriels Téléphone Réunions
Équipe projet	Choix des besoins à combler Estimation des coûts, délais et ressources Planification du projet Détermination des objectifs	Réunions Dessins Procédures Graphiques Courriels Téléphone Personne à personne
Gouvernement	Information quant aux règles environnementales	Courriels Téléphone
Employés	Présentation du projet	Article

2.2.5. *La réalisation, suivi et contrôle du projet*

Rendu à cette étape, dans le cadre de ce projet, les communications sont moins présentes que lors de la dernière étape. En effet, la planification ayant déjà été établie, il ne restait plus au chargé de projet que de suivre la dite planification.

Dans le cadre de ce projet, c'est à ce moment que CP2 a dû commencer à communiquer avec les fournisseurs. En effet, le projet nécessitait des travaux hors des champs de compétence des gens à l'interne. Pour cette raison, le chargé de projet a donc dû avoir recours à des sous contractants pour exécuter une partie du travail. Pour cette raison, le chargé de projet se devait de communiquer avec eux afin faire s'assurer de la bonne compréhension des travaux à exécuter ainsi que pour faire un suivi de l'avancement des travaux.

« Pour ce qui est des entrepreneurs, je devais communiquer très régulièrement avec eux. Encore une fois, les objectifs de ces communications étaient de faire le point sur ce qui avait été fait et ce qui restait à faire. Je devais également m'assurer [...] que les contracteurs respectaient bien les plans qui avaient été établis. Je devais communiquer avec eux aussi afin de répondre à leurs questions et les aider à mettre sur pieds des solutions aux problèmes rencontrés. »

En effet, tel que mentionné dans le cadre conceptuel, cette étape du cycle de vie consiste principalement en des suivis de production. Les travaux ayant été débutés, il ne reste plus qu'à s'assurer de bon déroulement du reste du projet.

Dans cet ordre d'idée, dans le cadre de ce projet, le chargé de projet a également eu à communiquer avec la haute direction dans cette même optique. En effet, l'objectif de ces communications était de faire un suivi de l'avancement des travaux.

« Avec la direction, [...] il s'agissait plus de faire un suivi. Je devais les tenir au courant des progrès par rapport à l'échéancier pré-établi. Je faisais également des parallèles avec le budget et les coûts réels. »

L'équipe projet joue un rôle important et ce, tout au long du projet. Ce projet n'en déroge pas. Aussi, le chargé de projet a eu à communiquer avec l'équipe de projet. Cependant, comme chacun des membres avait un rayon d'expertise, les communications étaient faites sur une base plus personnelle.

« Chacun des membres avait un certain domaine d'expertise. Ils faisaient donc le suivi plus en profondeur dans chacun de leur secteur. Par la suite, ils communiquaient avec moi pour faire un résumé de la situation. (...) On discutait également ensemble des manières de régler les problèmes. »

Pour terminer, afin de continuer de s'assurer le support des employés de l'entreprise, le chargé de projet leur communiquait un suivi de l'avancement du projet.

2.2.6. Les médias

Encore une fois, lors de cette étape du cycle de vie, les communications personnes à personnes ont joué un rôle important. En effet, les communications avec les fournisseurs et l'équipe de projet étaient souvent informelles. Tel que mentionné plus haut, l'objectif principal était de faire un suivi. Aussi, il importait moins d'avoir une structure élaborée. Cependant, dans certains cas CP2 a eu à communiquer avec les fournisseurs en utilisant des médias électroniques. En effet, certaines questions pouvaient apparaître et la meilleure façon d'aller cueillir l'information était d'utiliser ces dits médias. Les courriels ont été fréquemment utilisés. Il est important de préciser que les courriels ont également été utilisés pour communiquer avec l'équipe projet.

Tel que mentionné précédemment, l'objectif général des communications était de faire un suivi. Aussi, CP2 a utilisé certains rapports dont des rapports d'avancement afin de s'assurer une bonne compréhension. Ces dits rapports étaient envoyés à la haute direction ainsi qu'aux fournisseurs et à l'équipe projet. Ces dits rapports permettaient de s'assurer que chacun des acteurs aient les informations nécessaires afin de continuer la réalisation du projet. Ces dits rapports pouvaient consister en des plans et devis, des rapports MS Project ou des graphiques.

CP2 a également eu à communiquer via des réunions. En effet, ces dernières permettaient à un plus grand nombre d'acteurs d'être présents pour ainsi s'assurer que toute l'information soit comprise de tous.

Finalement, pour ce qui est des communications avec les employés en général, elles avaient pour objectifs d'informer de façon générale. Aussi, les médias permettant une grande dispersion de l'information ont donc été privilégiés. Ces derniers sont les mémos internes, Intranet ainsi que des articles dans le journal de l'entreprise. En agissant de la sorte, CP2 s'assurait que tous les employés pouvaient avoir accès à cette information.

Le tableau 15 résume les communications lors de cette étape.

Tableau 15: Les communications de CP2 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Médias
Fournisseurs	Faire un suivi de l'avancement Évaluation du respect des normes Détermination des problèmes rencontrés et élaboration de solutions	Personne à personne Rapports Plans Courriels Excel MS Project
Haute direction	Suivi et information quant à l'avancement du projet Faire un parallèle entre les estimés et la réalité du projet	Graphiques et rapports Réunions MS Project
Équipe projet	Suivi des divers secteurs du projet selon la spécialité de chacun des membres de l'équipe Détermination des problèmes rencontrés et élaboration de solutions	Réunions Rapports d'avancement Personne à personne Courriels Téléphone
Employés	Présentation de l'avancement du projet	Mémos Intranet Courriels

2.2.7. *Le suivi et contrôle du projet*

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette étape consiste en l'évaluation post réalisation du projet. Aussi, CP2 a donc eu à communiquer afin de s'assurer que tout le projet était en place de façon fonctionnelle.

Pour y parvenir, CP2 a donc eu à communiquer avec les employés. En effet, le projet étant complété, il importait donc maintenant de s'assurer que les employés étaient formés afin de pouvoir réaliser les nouvelles tâches.

"C'est à ce moment que je devais former les gens qui sont concernés par ce projet. Je devais également mettre à jour la documentation de ce projet.[...] Dans le cadre de ce projet, il y avait de nouvelles technologies d'impliquées. L'équipe et moi devions leur fournir toute l'information afin qu'ils soient capables d'opérer les machines.[...] On leur présentait ce qu'il devait apprendre. Par la suite, on leur a fourni des manuels leur exposant les manières de procéder."

Il importait également lors de cette étape de communiquer avec les fournisseurs. En effet, l'objectif principal de ces communications était de s'assurer que le tout soit le plus conforme possible. Aussi, arrivait-il des pépins à l'occasion qui devaient être réglés par le fournisseur. Aussi, importait-il, lors de cette phase de valider les garanties.

"Pour ce qui est des contracteurs, je devais communiquer avec eux lorsqu'il y avait des réparations et ajustements à faire sur les pièces de machinerie. Je devais également communiquer de façon plus légale afin de valider toutes les garanties."

CP2 a également eu à communiquer avec la haute direction de l'entreprise. En effet, cette dernière voulait être en mesure de mesurer la réussite ou l'échec du projet. Pour cette raison, CP2 a donc communiqué avec eux afin de faire un retour sur l'ensemble du projet.

"Je leur ai fait un comparatif entre les objectifs, délais, coûts, etc. estimés et la réalité"

Encore une fois, le projet s'est relativement bien déroulé. Les objectifs généraux du projet ont bel et bien été respectés.

Une fois le projet terminé, CP2 a donc eu à communiquer avec le gouvernement. En effet, au début du projet, ce dernier avait pris conscience des règles à respecter. Aussi, maintenant, devait-il valider avec le gouvernement que ces dernières étaient en effet, respectées.

Les dernières communications de CP2 étaient avec l'équipe projet. En effet, le projet étant terminé, CP2 a donc communiqué avec l'équipe projet afin de s'assurer que tous les membres étaient au courant de ce qui les attendait.

"Les dernières communications avec l'équipe projet visaient à m'assurer que les gens étaient bien de retour dans leur département respectif."

2.2.8. Les médias

Les médias utilisés lors de cette phase sont très semblables à ceux utilisés lors des phases précédentes. Cependant, ces derniers ont été ajustés selon le message et la personne à qui CP2 s'adressait.

Pour ce qui est des communications avec les employés, l'objectif principal était la formation. Aussi, pour y parvenir, le chargé de projet a donc utilisé des manuels de formation qui étaient expliqués lors de rencontres de petits groupes. En effet, les employés étaient divisés en groupes qui étaient par la suite rencontrés. Il était par la suite possible à CP2 de les former.

Cependant, parmi les employés, certains n'étaient pas directement touchés par la formation. Or, le chargé de projet a donc rédigé un article publié dans la revue de l'entreprise afin de faire un résumé du projet et ainsi le présenter à l'entreprise en générale.

Pour les communications avec les fournisseurs, les médias devaient être adaptés selon l'objectif premier des communications. Pour ce qui est des communications en relation avec des problèmes techniques, ces dernières étaient faites soit en personne lorsque le fournisseur était sur place, soit par courriel ou par téléphone. En ce qui concerne les communications plus légales touchant les garanties, ces dernières ont donc été envoyées par la poste régulière.

La présentation des résultats à la haute direction s'est faite via des rapports. Ces derniers ont été présentés lors d'une réunion. Le rapport illustre les objectifs escomptés versus les résultats obtenus.

Quant aux communications avec le gouvernement, un inspecteur est venu visiter l'entreprise afin de valider les dires du chargé de projet. Lors de cette visite, CP2 lui a remis les résultats d'analyses afin de confirmer ses dires.

Finalement, les communications avec l'équipe projet furent plutôt courtes. En effet, il s'agissait plutôt de communications informelles. Ces dernières étaient faites de personne à personne.

Ceci met un terme à ce projet. Le tableau 16 représente les communications lors de cette étape du cycle de vie.

Tableau 16: Les communications de CP2 lors de la phase de suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Médias
Employés	Formation Présentation des résultats finaux du projet	Manuels d'utilisation Rencontres Article
Fournisseurs	Information et suivi des réparations et modifications à faire Validation des garanties	Personne à personne Téléphone Courriels Papiers légaux Courrier
Équipe projet	Dissolution de l'équipe	Personne à personne
Haute direction	Retour sur l'ensemble du projet Évaluation de l'atteinte des objectifs	Rapports Réunions
Gouvernement	Présentation des résultats d'analyse	Rapports Inspections

Analyse Intra site – CP3

3.1. La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement

3.1.1. Les caractéristiques de l'entreprise

Pour cette étude, le gestionnaire de projet rencontré est à l'emploi de LORAN Technologies. Il s'agit d'une petite-moyenne entreprise oeuvrant dans la consultation informatique. Le chargé de projet rencontré est également actionnaire de l'entreprise.

3.1.2. Les caractéristiques du gestionnaire de projet

Le chargé de projet rencontré est à l'emploi de LORAN Technologies depuis sa fondation en 2002. Le poste occupé au sein de l'organisation est chargé de projet et associé de l'entreprise.

Il est important de préciser que le chargé de projet a géré un dizaine de projets au cours de sa carrière.

3.1.3. La description du projet

Le projet à l'étude consiste en la migration à Windows XP pour le protecteur du citoyen. En effet, la firme avait été mandatée afin de mener à terme la transition entre les deux versions de Windows. De plus, cette dernière était responsable de la formation nécessaire à la bonne compréhension du logiciel.

3.2. *Le cycle de vie d'un projet*

3.2.1. *La conception et l'évaluation du projet*

Dans le cadre de ce projet, il est important de préciser que le client n'était pas un acteur au sein de l'organisation. Aussi, c'était un acteur externe. Pour cette raison, les communications du chargé de projet furent restreintes. En effet, CP3 n'a pas eu à communiquer beaucoup au cours de cette étape. Cependant, il serait dupe de penser que ce dernier n'a pas eu à communiquer du tout.

"Dans le cadre de ce projet, l'évaluation était en grande partie déjà faite. Puisque nous avons été engagés par le gouvernement pour réaliser ce projet, les principales communications avaient été faites. Nous ne sommes allés qu'en soumission."

Tel que mentionné, malgré le fait que le chargé de projet n'ait pas eu à communiquer énormément lors de cette phase, ce dernier a toutefois eu à communiquer. En effet, le client, soit le gouvernement, exigeait une offre de service afin de pouvoir sélectionner la firme qui réaliserait le contrat.

"[...] j'ai dû communiquer avec le client afin de m'assurer que nous comprenions bien les besoins et par la suite, j'ai dû communiquer avec l'équipe à l'interne afin de m'assurer de notre capacité à réaliser le projet."

Pour y parvenir, le chargé de projet a eu à communiquer avec le reste de l'entreprise afin de mettre sur pied cette dite soumission. Il est important de préciser que l'entreprise ne compte pas beaucoup d'employés et que la majorité de ces derniers ont été contactés afin de pouvoir mettre sur pieds cette dite offre de service. L'objectif premier de ces communications était de recueillir le plus d'information possible quant aux

ressources nécessaires, au prix à charger et aux délais. Nous pouvons donc dire que le but premier de ces communications était de dresser une esquisse sommaire du projet.

Pour ce qui est des autres communications, elles étaient faites par CP3 avec le client soit le gouvernement. En effet, il importait de connaître en détail les besoins spécifiques ainsi que les limites du projet et présenter l'offre de service afin que le client soit en mesure de faire un choix. Par la suite, ce dernier a présenté sa réponse à CP3.

3.2.2. Les médias

Lors de cette phase, les communications étaient assez sommaires, aussi, les médias utilisés représentaient bien le type de communication. En effet, pour ce qui est des communications avec les employés à l'interne de l'organisation, les communications étaient faites principalement de personne à personne. Il est arrivé que ces dernières soient faites via courriel mais vu la taille de l'entreprise, il était facile de rejoindre la personne et de discuter face à face.

"En ce qui concerne les communications à l'interne, elles ont surtout été faites en face à face et quelques-unes par courriel. Nous ne sommes pas une très grande équipe donc c'était facile de communiquer."

En ce qui concerne les communications avec le gouvernement, les communications en relation avec la recherche d'information au début du processus ont été faites principalement par téléphone. Par la suite, l'offre de service a été préparée et présentée au client par courrier. Le choix de la firme a par la suite été confirmé par téléphone.

Le tableau 17 représente ces communications.

Tableau 17: Les communications de CP3 lors de la phase de conception et évaluation

Acteurs	Objectifs	Média
Employés	Validation des besoins Offre de service	Téléphone Courrier
Client	Validation de la capacité à effectuer le projet Estimation des ressources nécessaires	Offre de service Face à face Courriel

3.2.3. *La planification détaillée du projet*

À ce moment du projet, les communications commencent à avoir un rôle plus important. En effet, différents acteurs commencent à être impliqués. Donc, lors de cette phase, CP3 a eu à communiquer avec le client afin de préciser et déterminer de façon plus précise les coûts encourus ainsi que les délais. Il est important de préciser que les communications avec le client n'étaient faites qu'avec une personne. En effet, le gouvernement avait mandaté un directeur de projet. Ce dernier se trouvait à être les yeux et oreilles du gouvernement. Il avait droit de veto sur toutes les décisions.

Les communications avec le directeur projet chez le client ont permis à CP3 d'élaborer le MOP²⁷ ainsi que le GANTT²⁸. Ceci permettait de lancer le projet.

Par la suite, le CP3 a eu à communiquer avec l'équipe projet. En effet, le chargé de projet a mis sur pieds une petite équipe de projet. Lors de cette étape, ce dernier leur a décrit leur rôle ainsi qu'il leur a fourni une description détaillée du projet. Ces derniers ont donc communiqué ensemble afin d'établir un plan d'action pour la réalisation du projet. Par la suite, il a déterminé avec ces derniers si le projet était réaliste.

" Il est important de préciser que dans l'équipe de projet, j'avais des gens de l'interne mais également des gens de chez le client. Aussi, l'un des membres de l'équipe provenait d'une autre entreprise. Il s'agissait de l'architecte."

Un autre aspect important des communications avec l'équipe de projet était de maintenir le niveau d'intérêt des membres de l'équipe.

²⁷ MOP: Manuel d'organisation de projet

²⁸ GANTT:

"Un autre aspect important avec l'équipe c'est d'éveiller et maintenir leur intérêt. Il est important avec les gens dans le domaine informatique de leur démontrer la plus-value de leur participation."

Pour finir, le chargé de projet a eu à communiquer avec le mandataire. Ce dernier était en charge des coûts et paiement du projet. L'objectif principal de ces communication était de s'assurer que l'entreprise maintenait une certaine marge de profit entre les coûts probables et le prix chargé au client.

" Nous avons un mandataire afin d'éviter les situations trop litigieuses. Lorsque l'on est chargé de projet, on développe une certaine relation avec le directeur de projet. Si on veut éviter les pépins, on nomme un mandataire. C'est quelqu'un de la firme qui parle avec le client des questions monétaires et ce, afin de ne pas briser la relation entre le chargé de projet et le directeur de projet."

3.2.4. Les médias

Lors de cette phase du cycle de vie, certains médias ont été utilisés avec tous les acteurs. En effet, les courriels, le personne à personne et le téléphone ont été abondamment utilisés.

Par la suite, le chargé de projet a organisé des réunions avec les membres de l'équipe afin de pouvoir s'asseoir et discuter. De cette façon, l'information circulait à tous et de plus, chacun des membres pouvait faire valoir son point de vue.

Finalement, lors de cette étape, le chargé de projet a dû utiliser le Guide Vert de DMR. Il s'agit d'un document regroupant toutes les informations et documents à fournir au client. Ce dernier est souvent utilisé dans les projets gouvernementaux.

Voici donc les différents médias utilisés, le tableau 18 représente de façon visuelle les communications lors de cette étape.

**Tableau 18: Les communications de CP3 lors de la phase d'élaboration détaillée
du projet**

Acteurs	Objectifs	Médias
Équipe de projet	Établir les objectifs spécifiques du projet Définition en profondeur du projet Solidification de l'équipe	Réunions Intranet Téléphone Courriel Personne à personne Budget
Employés	Présentation du projet et des répercussions sur les méthodes de travail	Intranet Téléphone Courriel Personne à personne
Comité de direction	Établir les objectifs spécifiques du projet Définition en profondeur du projet	Réunions Intranet Téléphone Courriel Personne à personne Budget
Consultants	Établir les objectifs spécifiques du projet Définition en profondeur du projet	Réunions Intranet Téléphone Personne à personne
PMI	Recherche d'information sur les fondements et applications de la gestion de projet Recherche de candidatures	Téléphone Personne à personne Appel d'offres
Sous-traitants	Explication des étapes à franchir Choix des sous-traitants	Personne à personne
Population	Présentation du projet	Article

3.2.5. La réalisation, suivi et contrôle du projet

Au cours de cette étape, le chargé de projet a eu à communiquer avec plusieurs acteurs. Les mêmes acteurs que lors de la dernière étape ont été impliqués mais on note maintenant des communications avec les usagers du projet.

En effet, le projet étant en cours de réalisation, il importait de préparer les usagers au changement qui allait s'effectuer. Or, le chargé de projet a donc communiqué avec ces derniers afin de leur fournir de la formation et ainsi éviter une trop grosse résistance au changement.

"Lors de la phase de réalisation, nous avons eu à les impliquer (les utilisateurs) et je dirais même que ça a été un facteur de succès. Moi, je prônais qu'il était important de leur communiquer afin d'éviter la résistance aux changements. Les utilisateurs voyaient leur poste de travail passer de Windows 98 à Windows XP. Aussi, perdaient-ils des fonctionnalités avec lesquelles ils étaient habitués de fonctionner."

Ces communications avaient deux objectifs. Le premier était d'informer les utilisateurs des implications du projet ainsi que de l'avancement de ce dernier. Par la suite, le second objectif était de répondre aux inquiétudes et former les futurs usagers.

Le second acteur impliqué dans les communications avec CP3 étaient les gens techniques chez le client. En effet, le chargé de projet a eu à communiquer avec ces derniers afin de les former. En effet, ce sont ces derniers qui devront régler les problèmes. Aussi, importait-il de s'assurer qu'ils possédaient toute l'information nécessaire. De plus, le chargé de projet était donc en mesure de les tenir au courant de l'avancement du projet.

Le chargé de projet a également dû communiquer avec l'équipe projet. Le but de ces communications était principalement de faire un suivi quant à l'avancement des tâches de chacun des membres de l'équipe.

CP3 a également eu à communiquer avec le directeur projet chez le client afin de faire un suivi de l'avancement du projet. Aussi, CP3 devait obtenir les approbations pour les différentes étapes du projet. Le directeur projet était en mesure de les lui fournir.

Finalement, le chargé de projet a eu à communiquer avec le mandataire. L'objectif de ces communications était simplement de faire un suivi des coûts du projet.

3.2.6. *Les médias*

Au cours de cette étape, la formation jouait un rôle important. Aussi, le chargé de projet a-t-il préparé des sessions de formation d'une durée d'une journée pour tous les usagers du nouveau système ainsi que pour le personnel technique chez le client. Lors de ces sessions de formation, un guide était fourni.

CP3 a également préparé des mémos qui étaient envoyés via courriels aux usagers du projet. Ces derniers avaient pour objectif d'informer les usagers du projet et également de leur fournir de l'information quant aux nouvelles fonctionnalités du programme.

Pour ce qui est des autres acteurs, les médias plus directs tels que les courriels, le téléphone et le personne à personne ont été utilisés avec chacun des acteurs. Aussi, des rapports d'avancement étaient également présentés à l'équipe ainsi qu'au directeur de projet. Ces rapports avaient pour objectif de présenter l'avancement du projet.

Pour finir, CP3 a tenu quelques réunions avec l'équipe de projet ainsi qu'avec le directeur projet. En effet, ce média permettait l'échange rapide d'information. C'est principalement lors de ces réunions qu'étaient présentés les rapports d'avancement.

Le tableau 19 représente les communications lors de cette étape.

Tableau 19: Les communications de CP3 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Médias	Médias communs
Équipe de projet	Suivi de l'avancement du projet Choix des mesures correctives	Réunions	Téléphone Courriels Courrier Personne à personne
Comité de direction	Suivi de l'avancement du projet Choix des mesures correctives Suivi des coûts	Réunions	
Consultants	Choix des mesures correctives	Réunions	
Sous-traitants	Suivi de l'avancement du projet Réponse aux problèmes rencontrés	Réunions	
Employés	Suivi de l'avancement du projet	Intranet	

3.2.7. Le suivi et contrôle

Le projet étant terminé, CP3 a cru bon de faire un retour sur le projet dans son ensemble. Pour y arriver, ce dernier a communiqué avec les utilisateurs et le directeur de projet. L'objectif de ces communications était d'avoir une évaluation de la satisfaction.

Le chargé de projet a également communiqué avec les membres de son équipe afin de faire une évaluation du projet.

"Dans notre entreprise, nous avons un cadre de gestion de projet. Aussi, exigeons-nous de faire un post-mortem. Souvent, le post-mortem est centré sur le client sauf que moi, je considère important de faire un retour avec l'équipe. Ce retour me permet à moi et à l'entreprise de toujours s'améliorer."

Pour finir, le chargé de projet a communiqué avec le client directement afin d'obtenir l'approbation finale du projet. Il s'agissait en fait d'obtenir l'approbation des biens livrables du projet.

3.2.8. Les médias

Lors de cette étape du cycle de vie, les communications étaient relativement simples. Or, plusieurs médias ont été utilisés. En effet, des sondages ont été distribués aux usagers, au directeur projet ainsi qu'aux membres de l'équipe afin d'obtenir des informations quant au niveau de satisfaction. Ces derniers permettaient également de définir les lacunes et les points forts du projet.

Par la suite, un formulaire d'approbation a été préparé et distribué directement au client. Ce dernier venait attester que le client acceptait les biens livrables tels que terminés.

Pour finir, le chargé de projet a également utilisé le téléphone et les courriels afin de communiquer principalement avec les membres de l'équipe et avec le directeur projet.

Ceci met un terme aux communications du chargé de projet lors de ce dernier. Le tableau 20 représente les communications lors de la réalisation de ce projet.

Tableau 20: Les communications de CP3 lors de la phase de suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Média
Directeur du projet chez le client	Obtention du contrat Élaboration des grandes lignes du projet	MOP GANTT Courrier Guide vert de DMR Personne à personne Courriel Réunions
Équipe projet (gens de la firme et client)	Détermination des rôles de chacun Détermination de la faisabilité Estimation des délais	
Mandataire (gestionnaire monétaire à l'interne)	Estimation des coûts pour l'entreprise	

Analyse Intra-cas CP4

4.1. La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement

4.1.1. Les caractéristiques de l'entreprise

Dans le cadre de cette entrevue, le chargé de projet rencontré travaillait pour une petite-moyenne entreprise située à Québec. Il s'agit de R3D Informations et Technologies. Cette dernière se spécialise dans les projets d'envergure dans le domaine des technologies de l'information.

4.1.2. Les caractéristiques du gestionnaire de projet

Tel que mentionné, le chargé de projet rencontré était à l'emploi de R3D Informations et Technologies. Ce dernier est à l'emploi de cette organisation depuis maintenant 5 ans. Le poste occupé par CP4 est celui de chargé de projet.

Au cours de sa carrière, CP4 a travaillé à la réalisation de plusieurs projets. Il mentionne avoir géré entre soixante et quatre-vingt projets. De plus, il mentionne avoir participé à une autre trentaine de projets à un autre titre que celui de chargé de projet.

4.1.3. La description du projet

Le projet à l'étude lors de cette entrevue consistait en l'élaboration d'un logiciel de gestion d'infrastructures routières. Ce dernier projet était réalisé pour le compte du Ministère des Transports du Québec. Le projet s'est échelonné entre 2002 et 2004.

4.2. Le cycle de vie d'un projet

4.2.1. La conception et l'évaluation du projet

Au même titre que CP3, dans le cadre de ce projet, le client n'était pas un acteur au sein de l'organisation. Aussi, c'était un acteur externe. Pour cette raison, les communications du chargé de projet furent restreintes. Pour cette raison, les communications furent relativement restreintes.

"En fait, cette partie du projet avait été faite par le client. Je n'ai pas réellement eu à communiquer sauf peut-être pour préparer et répondre à l'appel d'offres."

CP4 a donc eu à communiquer afin d'être en mesure de répondre à l'appel de services. Ces communications peuvent être divisées en deux soit les communications avec des gens à l'intérieur de la firme et les communications avec les gens à l'externe.

Dans le cadre des communications avec les gens à l'interne, CP4 a eu à communiquer avec l'équipe préliminaire du projet. En effet, CP4 s'est entouré de gens qui, si la firme obtenait le contrat, deviendrait son équipe projet. L'objectif de ces communications était d'être en mesure de répondre à l'appel d'offres. Il importait donc de déterminer si l'entreprise était en mesure de répondre à l'appel d'offres. Aussi, CP4 devait déterminer sommairement comment réaliser le projet. Pour finir, il devait rédiger l'offre de service. Vu la complexité des informations à rechercher, il était donc important de s'assurer que tous les départements étaient représentés afin de pouvoir recueillir toute l'information.

"L'exercice de communication est principalement orientée sur la décision du projet et les paramètres du projet. Dans le dernier projet, je suis entré en

fonction une fois que la décision avait été prise. Ce qui restait à déterminer, c'était les modes de réalisation. Donc, en fait, pour cette étape, je devais principalement rédiger et répondre à l'appel d'offres. En fait, j'ai principalement eu à communiquer avec les gens à l'interne de mon organisation. Nous avons ensemble élaboré une offre de service que nous avons par la suite soumise au client."

Pour ce qui est des communications avec les gens à l'externe de l'organisation, il s'agissait principalement des commanditaires du projet soient les représentants du Ministère des Transports du Québec. L'objectif premier de ces communications était de soumettre l'offre de service. Il n'y a pas eu de communications complexes.

4.2.2. Les médias

Comme nous l'avons mentionné, lors de cette étape du projet, les communications étaient relativement simples. Les médias utilisés reflètent également cette simplicité. Pour les communications avec le client, CP4 leur a fait parvenir l'offre de service par courrier régulier selon les standards gouvernementaux. Par la suite, le chargé de projet leur a exposé l'offre de service lors d'une rencontre. Cette dernière avait lieu aux bureaux du client.

Pour ce qui est des communications avec l'équipe à l'interne de l'organisation, les communications ont été faites via courriels, téléphone, personne à personne et lors de réunions. En effet, ces médias permettaient un échange rapide de l'information ce qui s'avérait nécessaire vu le délai pour remettre l'offre de service.

Le tableau 21 représente ces communications.

**Tableau 21: Les communications de CP4 lors de la phase de conception et
évaluation**

Acteurs	Objectifs	Média
Directeur du projet chez le client	Suivi hebdomadaire Obtention des approbations pour l'avancement du projet	Courriels d'information (articles) Démonstration Courrier Courriel Guide de formation Rapports de suivi Verbal Réunion Rencontres formelles
Équipe projet	Suivi hebdomadaire	
Comité de direction (client)	Obtention des approbations pour l'avancement du projet Justification de certaines étapes	
Mandataire	Suivi des coûts	
Utilisateurs	Information Réponse aux questions Formation	
Équipe technique du client	Formation Suivi de l'avancement du projet	

4.2.3. La planification détaillée du projet

Lors de cette étape du projet, les communications jouent un rôle de plus en plus important. En effet, différents acteurs commencent à être impliqués.

"Les communications sont pour ainsi dire essentielles au bon fonctionnement du projet. Il est essentiel de bien clarifier les détails du projet. [...] Le principal objectif lors de cette phase du projet est de bien clarifier ce qui est à faire, de répartir les efforts convenablement, d'identifier les impossibilités."

Donc, lors de cette phase, CP4 a eu à communiquer avec l'équipe projet. L'objectif premier de ces communications était de jeter les bases du projet. En effet, lors de cette phase, il est important de dresser un plan le plus précis possible du projet. Ce dernier doit contenir les différentes activités ainsi qu'une estimation du temps nécessaire et des coûts y étant rattachés.

"Pour ce qui est des communications avec l'équipe, elles visaient principalement l'élaboration et l'identification des modes de réalisation, les paramètres de réalisation, le contenu, délais et budget pour en venir à la réalisation d'un manuel d'organisation de projet (MOP)."

Par la suite, CP4 a eu à communiquer avec la direction cliente. Il s'agissait en fait de la direction des utilisateurs. Pour ces communications, l'objectif lors de cette phase était de s'assurer que le projet respectait bel et bien les objectifs recherchés par le client. Par la suite, l'autre objectif de ces communications était de valider que le projet mis sur pieds répondait bien à ces objectifs.

"Pour ce qui est de la direction cliente, les objectifs plus spécifiques des communications étaient la validation d'une bonne compréhension des objectifs et besoin à combler du projet. Elles visaient également une validation des objectifs préalablement établis."

Une fois toutes ces informations validées, il importait à CP4 de recevoir l'accord de la haute direction chez le client. En effet, la direction des utilisateurs approuvait les objectifs spécifiques mais la haute direction quant à elle, approuvait le projet dans son entier et principalement des coûts. Aussi, lors de cette phase, CP4 a donc eu à communiquer avec la haute direction client et ce, dans le but d'obtenir l'acceptation du MOP.

Pour finir, lors de cette étape du cycle de vie du projet, CP4 a eu à communiquer avec le fournisseur de technologie. En effet, dans le cadre de ce projet, CP4 avait pour objectif de réaliser l'implantation d'un nouveau système informatique. Or, ce système était fourni par une firme externe. L'objectif de ces communications visait à déterminer les coûts, les délais et les contraintes techniques par rapport au système déjà en place chez le client.

4.2.4. Les médias

Lors de cette phase du cycle de vie, certains médias ont été utilisés avec tous les acteurs. En effet, les courriels, le personne à personne, le téléphone, le MOP et les réunions ont été abondamment utilisés.

Par la suite, principalement dans le cadre des communications avec l'équipe projet et celles avec la direction des utilisateurs, des rapports d'évaluation, les planifications budgétaires ainsi que les échéanciers ont été utilisés afin de faciliter les communications et permettre une compréhension égale de tous les acteurs. De plus, lors de cette étape du cycle de vie, CP4 a utilisé Intranet afin de communiquer de façon rapide et générale aux

membres de son équipe. En effet, ce médium permettait la distribution rapide d'information de valeur aux membres de l'équipe projet.

Il est également important de préciser que lors de cette étape du cycle de vie, les communications informelles ont joué un rôle important. En effet, CP4 mentionne que plusieurs communications, principalement avec l'équipe projet, avait lieu à l'extérieur d'un contexte structuré. Nous pouvons dire qu'il s'agissait de rencontres de corridor.

Le tableau 22 représente les communications lors de cette étape et ce, de façon plus visuelle.

**Tableau 22: Les communications de CP4 lors de la phase d'élaboration détaillée
du projet**

Acteurs	Objectifs	Média
Utilisateurs	Évaluation de la satisfaction Évaluation des lacunes	Sondage Formulaire d'approbation du bien livrable
Directeur du projet (client)	Évaluation du projet Évaluation des lacunes	
Équipe projet	Évaluation de la satisfaction Évaluation des lacunes	

4.2.5. La réalisation, suivi et contrôle du projet

Selon CP4, c'est à cette étape du cycle de vie que les communications jouent le rôle le plus important. Par ailleurs, lors de cette étape, le chargé de projet a dû communiquer avec plusieurs intervenants et ce dans l'objectif d'une bonne compréhension de la part de tous et chacun.

"L'essentiel en cours de réalisation est de s'assurer que nous sommes en ligne avec les objectifs, d'amener les gens dans le droit chemin, s'assurer que les biens livrables respectent les objectifs et s'assurer que l'on respecte les contraintes de temps et de budget."

Le premier intervenant était l'équipe projet. Lors de cette étape du cycle de vie, il est important de s'assurer que le projet se déroule comme prévu. Aussi, CP4 communiquait donc sur une base régulière afin de valider que les résultats obtenus concordaient bien avec les estimations. Si non, CP4 discutait avec l'équipe projet des choses à corriger afin de pouvoir remédier au problème le plus rapidement possible.

Par la suite, le chargé de projet se devait de communiquer avec le fournisseur de technologie. En effet, une grosse partie du projet reposait sur le fait que la technologie était sans faille. Aussi, CP4 a donc dû communiquer avec le fournisseur afin de valider la qualité du produit. Par ailleurs, CP4 discutait sur une base régulière avec le fournisseur afin de pouvoir répondre aux questions de ce dernier ou, s'il en était incapable, il le référerait à la bonne personne.

Pour finir, lors de cette étape CP4 a eu à communiquer avec la direction client. En effet, il importait de valider que les résultats obtenus répondaient bien aux normes de qualité exigées par le client. Si le moindre pépin s'annonçait, il était nécessaire d'être en

mesure de réagir rapidement. Une fois le projet terminé, CP4 a donc communiqué avec le client afin que ce dernier accepte de façon définitive le projet.

4.2.6. Les médias

Lors de cette étape, les rapports de suivi jouent un rôle capital. En effet, CP4 précise que ces derniers sont des outils précieux dans le suivi du projet. Ils permettent de jeter un coup d'œil global au projet. Pour cette raison, le chargé de projet a donc utilisé cet outil avec tous les acteurs impliqués lors de cette phase.

Par ailleurs, Intranet a également joué un rôle important dans la circulation de l'information principalement avec l'équipe projet.

Les médias plus traditionnels ont également été utilisés pour communiquer avec tous les acteurs soient le téléphone, les courriels et le personne à personne. En effet, lors de cette étape, il arrive souvent que le chargé de projet doive avoir l'information à l'instant. Aussi, ces médias lui permettent-il d'avoir accès à cette information rapidement.

Finalement, le dernier média utilisé par CP4 lors de cette phase est les réunions. CP4 a donc dû mener des réunions avec l'équipe projet et le client afin de valider que le tout était en règle. En effet, tel que mentionné précédemment, les réunions permettent une circulation générale de l'information.

Pour finir, il est important de préciser que les utilisateurs du projet ont reçu de la formation à cette étape du projet. Cependant, la formation était donnée par des membres de l'équipe projet et non par le chargé de projet. Pour cette raison, nous n'avons pas inclus ces communications dans notre étude.

Le tableau 23 représente les communications lors de cette étape.

Tableau 23: Les communications de CP4 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Médias	Médias
Équipe projet	Validation des résultats	Intranet	Rapports de suivi Téléphone Courriels Personne à personne
	Élaboration de solutions	Réunions	
Fournisseur	Validation de la qualité Réponse aux interrogations		
Direction client	Validation du respect des normes de qualité	Réunions	
	Acceptation du projet		

4.2.7. Le suivi et contrôle

Lors de ce projet, la firme représentée par CP4 offrait un suivi d'une durée d'un an. Cependant, CP4 n'était pas en charge de ces communications.

"Il y avait un suivi d'une durée d'un an durant laquelle ma firme fournissait la maintenance. Je n'étais cependant pas responsable de ces communications. Mon rôle était d'assurer la performance du projet tout au long de sa réalisation. De rendre compte de l'avancement du projet."

CP4 admet donc n'avoir eu à communiquer qu'avec la direction du client. Les principaux objectifs de ces communications étaient de faire un compte-rendu du projet dans son ensemble. CP4 a donc fait un retour en arrière complet sur le projet afin de préparer un résumé complet. L'autre objectif de ces communications était d'identifier les lacunes et points forts du projet dans son ensemble et ainsi les présenter à la haute direction client.

4.2.8. Les médias

Puisqu'il n'y a eu que très peu de communications lors de cette étape, les médias utilisés aussi étaient restreints. CP4 dit avoir présenté un compte-rendu détaillé du projet. Cette présentation était faite lors d'une rencontre très formelle.

Le tableau 24 représente les communications lors de cette étape du cycle de vie du projet.

Tableau 24: Les communications de CP4 lors de la phase de suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Médias
Direction client	Compte-rendu du projet Identification des lacunes et points forts	Compte-rendu détaillé Présentation

Analyse Intra-cas CP5

5.1. La présentation de l'entreprise, du gestionnaire de projet et de l'environnement

5.1.1. Les caractéristiques de l'entreprise

Pour cette entrevue, le chargé de projet rencontré travaille pour une firme d'ingénierie d'envergure internationale. Il s'agit de la firme SNC-Lavalin. Cette dernière compte des bureaux à travers le monde et se spécialise dans les très gros projets. SNC-Lavalin offre généralement deux options à ses clients soit un projet clé en mains ou simplement la préparation de l'ingénierie.

5.1.2. Les caractéristiques du gestionnaire de projet

Tel que mentionné, le chargé de projet rencontré est à l'emploi de SNC-Lavalin. CP5 travaille pour cette organisation depuis maintenant 25 ans. Il occupe présentement le poste de directeur projet. Au cours de sa vie active, CP5 dit avoir géré un minimum de soixante projets.

5.1.3. La description du projet

En ce qui concerne le projet à l'étude, il s'agit de la construction d'une usine à St-Jean-d'Iberville. L'usine à bâtir était spécialisée dans l'industrie militaire. Il s'agissait d'une usine de production de lance-missiles. Ce projet était un projet clé en mains. Il est cependant important de préciser que ce projet a été mené il y a quelques années. En effet, la durée des projets chez SNC-Lavalin étant généralement longue, CP5 a préféré prendre

un projet qu'il avait géré d'un bout à l'autre afin de pouvoir nous fournir les informations en relation avec toutes les étapes du cycle de vie. Aussi, CP5 travaille présentement sur un projet d'envergure dans le domaine de l'aluminium. Ce projet se réalise à l'étranger. Cependant, puisque CP5 n'en est encore qu'à l'étude de faisabilité, nous avons cru préférable d'étudier le projet de Saint-Jean-d'Iberville.

5.2. Le cycle de vie d'un projet

5.2.1. La conception et l'évaluation du projet

Au même titre que CP3 et CP4, dans le cadre de ce projet, le client n'était pas un acteur au sein de l'organisation. Aussi, c'était un acteur externe. Pour cette raison, CP5 n'a pas eu à communiquer du tout lors de cette phase.

"Lors des projets industriels, nous ne sommes pas souvent impliqués. Il s'agit plus d'une phase pour les propriétaires ou les clients futurs. Il nous arrive d'avoir à participer à cette phase lorsque nous faisons l'étude de pré-faisabilité mais dans le cadre du projet qui nous concerne, nous n'avons pas participé à cette phase. Le client avait décidé de construire cette usine au Québec car il avait reçu du gouvernement fédéral un contrat pour faire des lance-missiles."

5.2.2. Les médias

Puisque CP5 n'a pas eu à communiquer, aucun média n'a été utilisé.

5.2.3. *La planification détaillée du projet*

Une fois le projet défini de façon générale par le client, c'est à ce moment que CP5 s'est donc directement impliqué. Aussi, les premières communications ont été faites avec le client directement. En effet, l'objectif de ces premières communications était de finaliser de façon plus précise la description du projet. Par la suite, les communications de CP5 avec le client avaient pour objectif de définir de façon précise les objectifs du projet. Pour finir, les dernières communications de CP5 avec le client avaient pour objectif de déterminer le prix. En effet, ce projet était clé en mains, l'aspect monétaire était donc très important.

"Pour ce qui est du directeur de projet client, j'ai communiqué avec lui afin de déterminer de manière précise quels étaient les besoins. Par la suite, je devais discuter avec lui du prix afin que l'on en vienne à une entente. J'ai également déterminé avec lui quels étaient les objectifs de ce projet."

Donc, afin de débiter le projet, CP5 a donc commencé par communiquer avec l'équipe ayant été affectée à ce projet. Ces communications avaient pour objectif de planifier de façon très précise les étapes nécessaires à franchir afin de terminer le projet.

"Pour ce qui est de l'équipe, il s'agissait plus de communications ayant pour objectif une planification plus directe. Je discutais avec l'équipe d'ingénierie afin de valider comment le projet allait être fait. Je leur communiquais les objectifs et eux déterminaient les meilleures manières de les atteindre. Par la suite, je communiquais avec les gens de l'estimation afin de déterminer le prix que nous devions charger."

Par la suite, CP5 a eu à communiquer avec la personne en charge des travaux. Cette dernière était un représentant du client. Ces communications portaient

principalement sur les points techniques du projet et ainsi, CP5 était en mesure de prévoir, à un certain degré, les obstacles à venir. De plus, cette personne fournissait l'information relative à l'usine.

Pour finir, CP5 a eu à communiquer avec les fournisseurs. En effet, malgré le fait que le projet soit à l'état quasi embryonnaire, CP5 devait valider les coûts relatifs aux travaux exécutés par les fournisseurs. De plus, il devait s'assurer que les fournisseurs étaient en mesure de réaliser les travaux.

"J'ai communiqué avec eux (les fournisseurs) à la fin de cette étape. Lorsque tout a été défini, je devais valider avec les fournisseurs s'ils étaient en mesure de réaliser les tâches qui leur étaient destinées. Aussi, par la suite, nous nous sommes assis ensemble afin de déterminer le prix que chacun d'eux allaient nous charger."

5.2.4. Les médias

Lors de cette étape, malgré le fait que plusieurs personnes étaient visées par les communications, très peu de médias ont été utilisés. De plus, CP5 a utilisé ces médias avec toutes les personnes impliquées dans les communications. Donc, lors de cette phase du projet, CP5 a utilisé les médias standards tels que le téléphone, les réunions, les dessins et plans ainsi que le courrier. Le personne à personne a également été utilisé avec les divers intervenants.

Il est cependant important de préciser que dans le projet actuel, les courriels n'étaient encore que très rares. Aussi, CP5 mentionne que si le projet aurait lieu présentement, l'usage de ces derniers serait très répandu.

Le tableau 25 représente les communications lors de cette étape et ce, de façon plus visuelle.

**Tableau 25: Les communications de CP5 lors de la phase d'élaboration détaillée
du projet**

Acteurs	Objectifs	Médias
Client	Définition précise du projet Détermination des objectifs Discussion relative au prix	Téléphone Courrier Personne à personne Réunions Dessins et plans
Équipe projet	Information relative aux objectif Planification des phases du projet Détermination des coûts	
Fournisseur	Validation de la capacité de réaliser le projet Validation des coûts	
Représentant des travaux (usine)	Cueillette d'information relative à l'usine Détermination des obstacles	

5.2.5. La réalisation, suivi et contrôle du projet

Selon CP5, lors de cette étape, les communications sont cruciales. Aussi, ce dernier a eu à communiquer avec le client. En effet, CP5 devait fournir un suivi de l'avancement des travaux ainsi que valider les marches à suivre afin de remédier aux problèmes. Par la suite, une fois le projet terminé, CP5 a communiqué avec le client afin de s'assurer que ce dernier acceptait bien le projet.

Pour ce qui est des communications avec l'équipe projet, ces dernières avaient pour principal objectif de valider le suivi de la réalisation des travaux. Cet objectif était le même en ce qui a trait aux communications avec les sous-traitants. Cependant, à ces dernières est-il important de rajouter les communications relatives aux contrats soit la validation des clauses spéciales. De plus, CP5 a également éclairé certains points moins clairs quant à la réalisation des travaux.

"Les sous-traitants quant à eux, j'ai commencé par leur fournir des contrats. Communiquer afin de faire un suivi sur leur travail et intervenir et leur fournir l'information lorsqu'il y avait des choses qu'ils devaient faire et qu'ils n'avaient pas fait."

5.2.6. Les médias

Encore une fois, les médias utilisés étaient relativement simples. Comme lors de l'étape précédente, le téléphone, courrier, personne à personne et fax ont été utilisés afin de communiquer avec tous les acteurs du projet.

Lors de cette étape, CP5 a également eu à communiquer via des réunions avec l'équipe projet ainsi qu'avec les fournisseurs.

Or, CP5 mentionne l'importance qu'aurait eu les courriels si le projet se déroulerait maintenant.

Le tableau 26 représente les communications lors de cette étape.

Tableau 26: Les communications de CP5 lors de la phase de réalisation, suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Médias	Médias
Client	Suivi de l'avancement des travaux Élaboration de pistes de solutions aux problèmes Acceptation du projet		Téléphone Courrier Personne à personne Réunions Dessins et plans Rapports de suivi
Équipe projet	Suivi de l'avancement des travaux	Réunions	
Fournisseurs	Suivi de l'avancement des travaux Passation d'information pour l'avancement des travaux Validation des contrats	Réunions	

5.2.7. Le suivi et contrôle

Dans le projet à l'étude, CP5 n'a pas eu à communiquer avec le client une fois le projet accepté. En effet, dans ce cas-ci, aucun problème n'est survenu. CP5 mentionne donc qu'il n'a pas eu à communiquer avec le client.

"S'il n'y a pas de problème, on n'en entend plus parlé. Une fois que le projet a été terminé, je n'ai pas réellement eu à communiquer."

Lors de cette étape, les seules communications faites par CP5 l'ont été avec l'équipe projet. En effet, un retour en arrière bref a été fait afin de déterminer les points forts et les lacunes du projet et émettre des pistes de solutions.

5.2.8. Les médias

Puisque les communications n'impliquaient que l'équipe projet et étaient très brèves, elles ont été faites lors d'une réunion où tous les membres de l'équipe étaient présents.

Le tableau 22 représente les communications lors de cette étape du cycle de vie du projet.

Tableau 27: Les communications de CP5 lors de la phase de suivi et contrôle

Acteurs	Objectifs	Médias
Équipe projet	Retour en arrière Détermination des points forts et lacunes du projet Élaboration de pistes de solutions	Réunion

Chapitre 6: L'analyse Inter-Cas

6.1. Introduction

Lors du précédent chapitre, nous avons mis en lumière les caractéristiques de chacun des cas à l'étude. Dans le présent chapitre, nous nous appliquerons à dresser un portrait général quant aux résultats obtenus lors de l'analyse intra-cas. Pour ce faire, nous commencerons par présenter un tableau synthèse récapitulant les informations obtenues au cours de cette recherche. Par la suite, nous serons en mesure de déterminer les similitudes ainsi que les différences entre les cas. Ceci nous permettra de mettre en lumière les points qui sont en accord ainsi que ceux qui contredisent la théorie. Ce portrait étant dressé, nous serons en mesure d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche.

6.2. Le tableau synthèse des résultats obtenus lors de l'analyse intra-cas

Le tableau 28 représente dans un premier temps les items ayant été recueillis lors des entrevues. Par la suite, nous avons accordé une note. Pour chaque variable énoncé par chacun des répondants, cette variable se verrait octroyer 5 points pour chacune des fois où elle a été énoncée. Donc, si tous les participants ont mentionné le client comme étant l'un des acteurs des communications lors de la phase de suivi et contrôle, cette variable obtiendrait une note de 25. Ceci nous permet de plus facilement identifier les variables ayant un rôle clé dans les communications d'un gestionnaire de projet de même que celles étant moins souvent incluses. Nous avons par la suite précisé pour chacun des acteurs impliqués, les différents messages communiqués ainsi que les médias utilisés. De cette façon, il nous est possible de voir l'importance de chacune des variables en relation les unes avec les autres. En effet, le tableau présente les variables en ordre d'importance selon le nombre de chargé de projet qui ont fait mention de cette variable au cours de leur entrevue.

**Tableau 28: Récapitulatif des résultats obtenus lors dans le cadre des entrevues
semi-dirigées**

Phase: Conception et évaluation du projet***					
Acteurs	PTS	Objectif	PTS	Médias	PTS
Client	20	Détermination des besoins	15	Courriels	15
		Détermination des objectifs généraux	10	Téléphone	15
		Présentation des implications de ressources estimées	10	Réunions	15
		Présentation de la soumission	5	Personne à personne	10
		Élaboration des diverses options	5	Budget sommaire	10
		Déterminer la faisabilité du projet	5	Tableaux & Rapports	10
		Choix de la firme externe	5	Courrier	10
		Choix du projet	5	Offre de service	5
		Approbation du projet	5	Plans et devis	5
Sous-traitants	10	Appel d'offres	5	Téléphone	10
		Estimation des ressources	5	Courriels	10
		Détermination des objectifs généraux	5	Courrier	10
				Personne à personne	10
				Article	5
Département des finances	10	Recherche d'informations financiers	10	Appel d'offres	5
		Établissement des estimés	5	Courriel	10
				Téléphone	10
				Budget sommaire	10
				Réunions	5
Propriétaires	5	Présentation du projet	5	Personne à personne	5
				Exposé	5
Direction secondaire (Direction départementale et surintendants)	5	Présentation du projet	5	Budget sommaire	5
		Détermination de la faisabilité	5	Emails	5
		Estimation de la disponibilité des ressources	5	Téléphone	5
		Détermination des modifications au projet actuel	5	Réunions	5
		Évaluation des coûts	5	Personne à personne	5
Compétiteurs	5	Informations quant à leur projet	5	Budget sommaire	5
				Tableaux & Rapports	5
Équipe de projet	5	Création de l'équipe	5	Téléphone	5
				Courriels	5
				Courrier	5
				Personne à personne	5
Entreprise en général	5	Analyse et validation de la capacité à réaliser le projet	5	Personne à personne	5
		Estimation prix et préparation de la soumission	5	Courriel	5

***L'un des participants dit ne pas avoir communiqué du tout lors de cette phase.

Phase: Planification détaillée du projet					
Acteurs	PTS	Objectif	PTS	Médias	PTS
Équipe projet	25	Établir les objectifs spécifiques du projet	25	Personne à personne	25
		Définition en profondeur du projet	15	Réunions	25
		Création de l'équipe	10	Courriels	20
		Estimation des coûts, délais et ressources	10	Plans et devis	20
		Présentation de l'information technique	5	Téléphone	20
		Évaluation de la capacité de réaliser le projet	5	Rapports	5
		Éveiller et maintenir l'intérêt dans le projet	5	Échéancier	5
		Solidification de l'équipe	5	Procédures	5
				Courrier	5
				Intranet	5
				Budget	5
Client	25	Détermination des objectifs	15	Personne à personne	25
		Définition en profondeur du projet	10	Courriels	20
		Présentation de l'estimé	10	Téléphone	20
		Présentation des conséquences du choix	5	Réunions	15
		Présentation des lacunes et points forts du projet	5	Dessins et plans	10
		Présentation de la planification	5	Courrier	5
		Discussion relative au prix	5	Intranet	5
		Présentation du choix pour le sous-traitant	5	Budget	5
		Présentation de l'échéancier	5	Guide vert DMR	5
		Présentation du projet	5	Présentation	5
Employés	15	Présentation du projet et des répercussions sur les méthodes de travail	15	Présentation	5
				Powerpoint	5
				Schémas	5
				Dessins	5
				Intranet	5
				Téléphone	5
				Courriel	5
				Personne à personne	5
				Article	5
Gouvernements	10	Recherche d'information quant aux normes à respecter	10	Rapports	5
		Présentation des impacts environnementaux	10	Rencontres	5
		Validation des normes à respecter	5	Fax	5
				Courriels	5
				Téléphone	5
Consultants	10	Définition en profondeur du projet	15	Réunions	10
		Établir les objectifs spécifiques du projet	10	Téléphone	10
		Évaluation des ressources	5	Fiche technique	5
		Présentation de la documentation existante	5	Courriels	5
				Plans et devis	5
				Rapports	5
				Intranet	5
				Personne à personne	5
Fournisseur	10	Validation de la capacité de réaliser le projet	5	Personne à personne	10
		Validation des coûts	5	Téléphone	5
		Recherche de candidatures	5	Courrier	5
		Explication des étapes à franchir	5	Réunion	5
		Choix des sous-traitants	5	Dessins et plans	5
				Appel d'offres	5
Population	10	Présentation du projet	10	Article	5
				Communiqué	5
				Exposé	5
Direction secondaire	5	Choix des membres de l'équipe	5	Dessins	5
		Choix des besoins à combler	5	Courriels	5
		Présentation de la planification	5	Téléphone	5
				Réunions	5

PMI	5	Recherche d'information sur les fondements et applications de la gestion de projet	5	Téléphone	5
				Personne à personne	5
Chargé du projet côté client	5	Élaboration du MOP et GANTT	5	Papier	5
		Évaluation et présentation des coûts, délais et qualité	5	Courriel	5
				Verbal	5
				Guide vert DMR	5
Mandataire	5	Évaluation des coûts, délais et qualité	5	Réunion	5
				Courriel	5
				Verbal	5
Représentant des travaux (usine)	5	Cueillette d'information relative à l'usine	5	Téléphone	5
		Détermination des obstacles	5	Courrier	5
				Personne à personne	5
				Réunion	5
				Dessins et plans	5

Phase: Suivi et contrôle du projet						
Acteurs	PTS	Objectifs	PTS	Médias	PTS	
Sous-traitants	25	Suivi de l'avancement du projet	20	Rapports d'avancement	20	
		Détermination des problèmes rencontrés et élaboration de Solutions	15	Personne à personne	20	
		Passation d'information pour l'avancement des travaux	5	Téléphone	15	
		Validation des contrats	5	Plans et devis	15	
		Validation de la qualité	5	Réunions	15	
		Évaluation du respect des normes	5	Courriels	15	
				MS Project	10	
				Courrier	10	
				Excel	5	
				Manuel de formation	5	
				Procédures	5	
				Manuel d'entretien	5	
				Fiches Techniques	5	
Client	25	Suivi de l'avancement du projet	20	Réunions	25	
		Faire un parallèle entre les estimés et la réalité du projet	10	Graphiques et rapports	20	
		Acceptation du projet	10	Personne à personne	15	
		Choix des mesures correctives	5	Téléphone	15	
		Validation du respect des normes de qualité	5	MS Project	10	
		Élaboration de pistes de solutions aux problèmes	5	Courriels	10	
				Courrier	10	
				Plans et devis	10	
				Manuel de formation	5	
				Procédures	5	
				Manuel d'entretien	5	
				Fiches Techniques	5	
Équipe de projet	25	Suivi de l'avancement du projet	20	Rapports d'avancement	25	
		Détermination des problèmes rencontrés et élaboration de Solutions	15	Réunions	25	
		Emmagasinage de l'information	5	Personne à personne	20	
		Préparation des procédures	5	Téléphone	20	
		Validation des resultants	5	Courriels	15	
				Plans et devis	15	
				MS Project	10	
				Manuel de formation	10	
				Procédures	10	
				Manuel d'entretien	10	
				Fiches Techniques	10	
				Courrier	10	
				Intranet	5	
Consultants	10	Suivi de l'échéancier et du budget	5	Réunions	10	
		Choix des mesures correctives	5	Téléphone	5	
				Courriels	5	
				Courrier	5	
				Personne à personne	5	
				Rapports d'avancement	5	
				MS Project	5	
				Plans et devis	5	
				Manuel de formation	5	
				Procédures	5	
				Manuel d'entretien	5	
				Fiches Techniques	5	
Employés	10	Suivi de l'avancement du projet	10	Intranet	10	
				Courriels	10	
				Mémos	5	
				Téléphone	5	
				Courrier	5	
				Personne à personne	5	

Phase: Exploitation et évaluation de la performance du projet					
Acteurs	PTS	Objectifs	PTS	Médias	PTS
Équipe projet	20	Retour en arrière	10	Réunion	10
		Dissolution de l'équipe	10	Personne à personne	10
		Détermination des points forts et lacunes du projet	5	Courriels	5
		Élaboration de pistes de solutions	5	Courrier	5
Client	20			Téléphone	5
		Bilan du projet	20	Rapports	20
		Évaluation de l'atteinte des objectifs	15	Réunions	10
		Identification des lacunes et points forts	5	Courriels	10
		Information sur le fonctionnement du projet	5	Compte-rendu détaillé	5
		Détermination des bénéfices réels du projet	5	Présentation	5
				Courrier	5
Employés	15			Téléphone	5
		Formation	10	Personne à personne	5
		Identification des problèmes et lacunes	10	Manuels d'utilisation	5
		Présentation des résultats finaux du projet	5	Rencontres	5
		Information quant aux corrections à apporter	5	Article	5
		Suivi de la production	5	Rapports d'opération	5
				Listes de déficiences	5
Fournisseurs	15	Information et suivi des réparations et modifications à faire	15	Personne à personne	10
		Validation des garanties	10	Téléphone	10
				Courriels	10
				Courrier	10
				Papiers légaux	5
				Rencontres	5
				Rapports d'opération	5
Équipe de soutien	10			Liste de déficiences	5
		Formation de l'équipe de soutien	10	Guide de formation	5
		Création de l'équipe de soutien	5	Rencontre	5
		Information quant aux correctifs apportés	5	Courriels	5
				Courrier	5
				Téléphone	5
				Personne à personne	5
				Réunions	5
				Manuels de procédures	5
Firme externe	5	Présentation des solutions aux problèmes encourus	5	Réunions	5
		Analyse des problèmes encourus	5		
Gouvernement	5	Présentation des résultats d'analyse	5	Rapports	5
				Inspections	5

6.3. Les communications générales d'un chargé de projet

À la vue de ces résultats, il nous est possible de dire que les communications d'un chargé de projet sont nombreuses et ce dans la majorité des cas de notre étude. En effet, on dénote un nombre d'acteurs ainsi que de moyens de communication beaucoup plus grand que ce que semblait démontrer notre cadre conceptuel.

Il nous est également possible de remarquer que les communications varient énormément selon le chargé de projet. Nous tenterons au courant de ce présent chapitre de dresser un bilan selon les caractéristiques spécifiques à chacun.

De plus, il nous est possible de remarquer que chacune des variables jouit d'une importance différente si l'on se fie aux résultats obtenus.

6.4. La phase de conception et réalisation du projet

6.4.1. Les acteurs

Les personnes impliquées lors de cette étape le sont à un niveau très spécifique. Dans la majorité des cas, les personnes ciblées par les communications jouissent d'un rôle décisionnel dans la réalisation du projet. Le client par exemple. Ce dernier est responsable de la décision d'aller de l'avant ou non avec le projet. CP2, CP1 abondent dans ce sens.

"J'ai donc dû communiquer avec la direction Usine. Je leur ai exposé une description sommaire des options et je leur ai laissé le choix. Par la suite, ils ont analysé les options, m'ont posé des questions et en ont choisi une."

Fait à noter que certains autres acteurs jouissant d'un rôle décisionnel moindre ont également été mentionnés lors des entrevues. Les sous-traitants par exemple. Ces

derniers ont été mentionnés à deux reprises. Cependant, il nous est possible de faire un lien direct entre la grosseur du projet et l'implication des sous-traitants lors de cette étape du cycle de vie. En effet, CP1 fait mention des sous-traitants comme acteurs dans les communications. Or, dans ce cas précis, le projet est d'une certaine envergure. Aussi, lors de la phase de conception et évaluation du projet, les sous-traitants consistent en fait en une firme externe ayant comme objectif de superviser une certaine partie des travaux. Or, il est important de les intégrer le plus rapidement possible aux discussions afin de leur permettre de préparer adéquatement leur partie du travail.

Lors de cette étape, on remarque aussi la mention d'autres acteurs. Ces derniers tels que les employés généraux de l'entreprise, l'équipe projet, les compétiteurs, les propriétaires et la direction secondaire, ne semblent pas être des acteurs communs aux communications du chargé de projet lors de cette étape du cycle de vie. En effet, il est probable de penser que certains acteurs peuvent être impliqués lors d'un projet et non lors d'un autre. Ceci dépend en outre, de l'approche de l'entreprise et de la complexité du projet. Pour cette raison, nous ne croyons pas que ces derniers devraient être considérés comme la norme dans les communications d'un chargé de projet.

6.4.2. Les objectifs

Notons qu'au cours des entrevues, lorsque nous avons abordé cette étape du cycle de vie du projet, CP5 a fait mention du fait qu'il n'avait pas eu à communiquer lors de cette étape. Nous aborderons ce cas spécifique un peu plus loin.

Or, notons que le niveau de communication varie grandement selon le type d'entreprise dans lequel évolue le chargé de projet ainsi que le client du dit projet. Il nous est possible de remarquer que dans le cas où le client est interne à l'entreprise, le chargé de projet se doit de communiquer de façon plus importante. En effet, ce dernier semble être impliqué dès le tout début du projet. Ce dernier semble jouer un rôle prédominant

dans l'élaboration de la stratégie à apporter. Aussi, dans cette optique, le chargé de projet se doit de communiquer avec un plus grand nombre d'acteurs que se soit le client, la direction à divers niveaux ou l'équipe projet. Aussi, les sujets abordés varient également beaucoup. Puisqu'ils sont impliqués dans la prise de décision relative à l'élaboration du projet, il est logique de penser que les communications doivent aborder divers points touchant plus à la définition propre du projet. Que ce soit l'identification des besoins, la détermination des objectifs ou l'évaluation sommaire des ressources nécessaires.

Or, à l'inverse, les chargés de projet dans lequel le client n'est pas interne à l'entreprise jouent souvent un rôle moindre dans les communications lors de l'étape de la conception du projet. En effet, on dénote que les chargés de projet dans cette situation n'ont souvent à communiquer qu'avec un nombre restreint de personnes. En effet, la majorité du travail est fait du côté du client. CP3 a clairement expliqué ce point de vue.

" Dans le cadre de ce projet, l'évaluation était en grande partie déjà faite. Puisque nous avons été engagés par le gouvernement pour réaliser ce projet, les principales communications avaient été faites. Nous ne sommes allés qu'en soumission."

De ce fait, les communications plus restreintes affectent un nombre plus limité de personnes. Ces dernières incluent le client ainsi que quelques personnes à l'interne. Ces communications se font souvent entre le chargé de projet et les employés reliés aux finances ou à la production. En effet, l'objectif principal de ces communications est de déterminer la capacité de l'entreprise de réaliser un tel projet ainsi qu'estimer les coûts engendrés afin d'être en mesure de soumissionner un prix. Il est aussi important de noter que ces communications touchent également la préparation de la soumission ou offre de service. Cependant, il est également important de préciser qu'afin d'être en mesure de préparer un tel document, il est essentiel d'avoir une certaine conception de la réalisation du projet. Cette idée quant à la façon de réaliser le projet doit être discutée à l'interne.

Aussi, comme nous l'avons précédemment mentionné, l'un des répondants a affirmé ne pas avoir eu à communiquer.

"Pour cette phase, lors des projets industriels, nous ne sommes pas souvent impliqués. Il s'agit plus d'une phase pour les propriétaires ou les clients futurs. Il nous arrive d'avoir à participer à cette phase lorsque nous faisons l'étude de pré-faisabilité mais dans le cadre du projet qui nous concerne, nous n'avons pas participé à cette phase."

Nous croyons être en mesure d'expliquer la raison pourquoi ce dernier, à l'instar des autres répondants, n'a pas eu à communiquer. En effet, nous croyons que la grosseur de l'entreprise dans lequel évolue CP5 pourrait expliquer la non-communication. En effet, CP5 était en charge du projet. Cependant, ce dernier travaille pour une firme d'ingénierie de très grande envergure. Or, dans de telles organisations, il est possible de penser que certains employés ne travaillent qu'à l'élaboration des offres de services. CP5 n'avait donc pas à se soucier de réaliser cette partie du travail. Il ne devait que gérer l'élaboration précise et la réalisation du projet. Nous devons cependant préciser que cette hypothèse n'est que supposition puisque nous n'avons eu confirmation de toutes les informations.

Si l'on fait référence au cadre conceptuel de notre étude, nous notons que les objectifs des communications préalablement déterminés ont tous été abordés. Il nous est possible de noter que l'objectif ayant le plus d'importance est sans contredit la détermination des besoins et la définition du concept et contenu. CP4 démontre bien ce point: " L'exercice de communication est principalement orientée sur la décision du projet et les paramètres du projet." CP2 aborde dans ce sens: " La première chose à faire était de déterminer de façon précise les besoins à combler."

Nous notons également des variables qui n'avaient pas été identifiées préalablement. Cependant, ces dernières ne semblent pas être la règle puisqu'elles ont été identifiées par un très petit nombre de répondant. La recherche de soumission pour des firmes externes par exemple n'est pas nécessairement le standard. En effet, le besoin de faire appel à une telle organisation est nécessaire dans la mesure où le projet est de grande envergure. Ce n'est pas le cas lors de la majorité des projets à l'étude.

Ainsi, il semble se dégager que les communications lors de cette étape spécifique du cycle de vie d'un projet varient grandement selon le type d'entreprise ainsi que le type de projet que ce dernier soit interne à l'organisation ou externe.

6.5. La phase d'élaboration détaillée du projet

6.5.1. Les acteurs

Lors de cette étape du cycle de vie, nous remarquons une recrudescence dans le nombre d'acteurs impliqués. Aussi, la complexité des tâches à accomplir peut être directement reliée. C'est entre autre ce que pense CP4.

"Les communications sont pour ainsi dire essentielles au bon fonctionnement du projet. Il est essentiel de bien identifier les détails du projet."

Aussi, lors de cette étape, nous remarquons également que certains acteurs sont conjoints à tous les chargés de projet. Il nous est donc possible de dire que ces derniers occupent un rôle de premier plan dans la réalisation de cette étape. Ces derniers sont l'équipe projet ainsi que le client. Il nous est donc possible de croire que de bonnes communications avec ces acteurs peuvent être en quelque sorte un facteur clé de la réussite du projet.

Après analyse, nous remarquons également que dans la majorité des cas, les employés sont impliqués lors de cette étape. CP1 explique la raison de leur implication dans le projet.

"J'ai eu à présenter le projet devant les employés afin de ne pas les mettre devant le fait accompli."

Aussi, tel que mentionné par CP1, l'implication dès le début du projet des employés de l'entreprise peut résulter en une résistance moindre aux changements que le projet peut engendrer.

Nous remarquons aussi que les fournisseurs ne semblent pas être impliqués de façon générale dans le processus lors de cette étape. Aussi, le cadre conceptuel semblait démontrer le contraire. En effet, seulement 40% des répondants affirment avoir eu à communiquer avec les fournisseurs. Cette affirmation est surprenante du fait que c'est lors de cette étape que la planification est la plus importante.

Pour finir, comme nous l'avons mentionné plus tôt, certains projets nécessitaient l'implication d'une firme externe dans sa réalisation. Or, il nous est possible de dire que l'implication d'une telle firme est directement reliée au fait que le projet est très complexe ou d'une trop grande envergure pour l'organisation seule. Aussi, nous pouvons considérer la firme externe comme étant un fournisseur.

6.5.2. Les objectifs

La phase de planification détaillée du projet semble être la pierre angulaire de l'organisation du projet. CP4 va en ce sens.

Aussi, tel que précédemment mentionné dans le cadre conceptuel, nous remarquons que les objectifs généraux des communications visent essentiellement la

description le plus détaillée possible du projet dans son ensemble. Or, cette dernière se présente sous la forme suivante:

Définition des objectifs

Définition en profondeur du projet

Présentation de l'estimé

Estimation des coûts, délais et ressources

Les autres objectifs abordés sont en quelque sorte des points plus spécifiques de la définition du projet. En effet, que ce soit la présentation de l'échéancier, l'élaboration des critères de performance ou la détermination des obstacles, tous ces points ont comme objectif commun la description détaillée du projet.

"[...] le gros des communications visaient la planification directe du projet. Je devais donc communiquer avec l'équipe afin d'estimer le plus efficacement possible les coûts, les délais et les ressources nécessaires. [...] Je dirais que c'est à ce moment que j'ai eu à communiquer le plus."

Lors de cette étape, on remarque également que certains chargés de projet ont dénoté l'importance de recueillir de l'information. Ici, encore, CP1 vient affirmer ce point.

"Nous avons donc fait une étude approfondie afin de déterminer chacune des étapes à faire et les coûts impliqués."

Aussi, c'est à ce moment que la majorité des chargés de projet disent avoir formé leur équipe.

"[...] lors de cette phase, j'ai discuté avec la direction du département concerné ainsi que les

personnes potentielles afin de déterminer les personnes qui seraient directement impliquées au sein de l'équipe projet."

Cette activité nécessite des communications dites moins magistrales de la part du chargé de projet. En effet, la création d'une équipe nécessite quelques communications afin de s'assurer une intégration totale de tous les participants. Cependant, très peu de chargé de projet ont fait mention de ce point lors de leur entrevue. Seul CP3 précise l'importance de solidifier l'équipe.

"Un autre aspect important avec l'équipe, c'est d'éveiller et maintenir leur intérêt."

Or, il est très étonnant que si peu de chargés de projet ne croit en l'importance de l'esprit d'équipe dans la réalisation du projet.

Pour finir, il nous est possible d'identifier le dernier grand objectif des communications du chargé de projet. En effet, une fois la planification terminée, nous remarquons que dans la majorité des cas, le projet est présenté et ce, à différents intervenants. En effet, nous avons remarqué que malgré le fait que certains intervenants ne soient pas directement impliqués lors de cette étape, ceci ne signifie pas qu'ils n'ont aucun intérêt ou rôle à jouer dans le bon déroulement du projet. Pour cette raison, la majorité des personnes interviewées mentionnent avoir présenté le projet que ce soit à la population ou aux employés.

"[...] nous avons communiqué avec la population au tout début du projet en exposant le projet grâce à des communiqués émis qui ont par la suite été transformés en articles exposant les grandes lignes du projet."

6.6. La phase de réalisation, suivi et contrôle du projet

6.6.1. Les acteurs

Lors de cette étape du cycle de vie du projet, à l'inverse de l'étape précédente, nous remarquons que le nombre de participants aux communications du chargé de projet diminue. Cependant, il semble régner une certaine consistance dans les réponses obtenues. En effet, dans la majorité des cas, la totalité des répondants ont mentionnés les acteurs comme étant impliqués dans leurs communications.

Les trois pierres angulaires des communications du chargé de projet lors de l'étape de réalisation, suivi et contrôle du projet sont:

Le client

L'équipe projet

Les sous-traitants

En effet, ces acteurs ont été mentionnés par tous les répondants. Aussi, nous est-il possible de croire que dans la majorité des cas, le chargé de projet a à communiquer avec ces différents intervenants. Ces acteurs ont tous un point en commun soit, ils jouent tous un rôle déterminant dans les décisions relatives au déroulement du projet. Le client a toujours le choix de continuer ou non avec le projet. L'équipe projet et les sous-traitants peuvent influencer la façon dont le projet va être réalisé. Ceci peut donc expliquer en partie la raison que les chargés de projet se doivent de communiquer avec ces derniers.

"C'est la partie la plus importante des communications. Il y a la communication avec le client qui est d'assurer une bonne compréhension des biens livrables et de valider le tout conforme."

Dans le cadre de notre étude, nous remarquons également que 40% des répondants ont fait mention de communications avec les employés généraux de

l'entreprise ainsi que les consultants. Dans le cas des employés, comme aux étapes précédentes, nous pouvons expliquer ce taux de réponse par le fait que client du projet a un impact direct sur l'implication des employés. En effet, dans le cas de projet où le client est à l'interne, il semblerait que les chargés de projet informent les employés de l'avancement des travaux dans une plus grande proportion. Dans le cas où le client est externe à l'entreprise, ces communications semblent être inexistantes. Il nous est possible de penser que ces dernières ont lieu mais peut-être ne sont-elles pas faites par le chargé de projet. Pour ce qui est des consultants, l'explication est simple. En effet, seulement 40% des répondants disent avoir eu recours à une firme externe pour les aider à la réalisation des travaux.

6.6.2. *Les objectifs*

Lors de cette étape, l'objectif général des communications du chargé de projet est de faire un suivi de l'avancement des travaux. En effet, cet objectif semble ressortir lors des communications avec la quasi-totalité des acteurs. Ce suivi est fait pour différents aspects du projet, soit l'échéancier, les coûts et la réalisation globale des travaux. Nous remarquons que les communications sont adaptées selon la personne avec laquelle le chargé de projet communique.

Pour ce qui est des communications avec les sous-traitants, ces dernières concernent principalement l'avancement des travaux. Nous remarquons cependant que d'autres aspects sont abordés tels que le respect de la qualité voulue ainsi que la résolution des problèmes rencontrés.

En ce qui concerne l'équipe projet, les objectifs mis à part le suivi de l'avancement des travaux sont les mêmes que les sous-traitants. Cependant, on remarque que les communications visant l'après projet jouent aussi un rôle important. Par là, nous voulons

parler des communications ayant comme objectif les préparatifs pour l'exploitation du projet comme les procédures.

Pour ce qui est des communications avec le client, le principal point de suivi concerne le respect des coûts. En effet, cet aspect du projet peut avoir un impact direct sur le choix du client de continuer avec le projet ou le laisser tomber. Nous remarquons également que dans une minorité des cas, le client est invité à fournir des pistes de solution aux problèmes rencontrés.

Pour ce qui est des communications avec les autres acteurs lors de cette étape du cycle de vie, elle concerne principalement le suivi du projet à la différence que les communications avec les employés jouent un rôle informatif seulement.

6.7. La phase d'exploitation et évaluation de la performance du projet

6.7.1. Les acteurs

Dans le cadre de cette étape du cycle de vie, nous remarquons, encore une fois que certains acteurs semblent être impliqués dans la majorité des cas. Aussi, ces acteurs sont: l'équipe projet et le client. L'implication de ces acteurs peut être expliquée par leur rôle joué au sein du projet. En effet, pour l'équipe projet, il semble évident de penser que le chargé de projet se doit de communiquer avec l'équipe malgré le fait que le projet est en quelque sorte terminé. En effet, l'équipe a joué un rôle prédominant dans la réalisation du projet. Cependant, CP4 semble en désaccord avec cette optique puisque ce dernier est le seul qui n'a pas fait mention de l'équipe projet dans ses communications lors de cette étape du cycle de vie.

"À cette étape là, moi, j'ai quitté peu après la livraison du projet.

- Avez-vous fait un suivi avec l'équipe projet?*
- Pas réellement!"*

Pour ce qui est du client, la raison semble fort simple. En effet, le projet étant terminé, il est maintenant nécessaire pour le chargé de projet d'obtenir l'approbation du client. Aussi, ces communications, tant avec le client qu'avec l'équipe projet, permettent au chargé de projet d'avoir une vue d'ensemble du succès ou de l'échec du projet. Or, tous les chargés de projet interrogés semblent dire que leur projet s'est soldé en succès. Aussi, CP5 est le seul à ne pas avoir mentionné le client dans ses communications lors de cette étape du cycle de vie. Cependant, la raison de cette omission est fort simple. Tel que mentionné précédemment, CP5 n'a pas eu à communiquer avec le client puisque la firme pour laquelle CP5 offrait un service de suivi d'une durée d'un an. Or, CP5 n'était pas en charge de ce suivi. Il nous est donc possible de croire que la firme a communiqué avec le client mais ces communications étaient faites par une tierce personne.

Les employés de l'entreprise sont également souvent intégrés aux communications du chargé de projet. En effet, ce sont ces derniers qui doivent maintenant vivre avec les conséquences et changements engendrés par le projet. Aussi, ceci explique-t-il leurs interactions avec le chargé de projet. Dans le cadre de notre étude, il nous est possible de remarquer que les chargés de projet impliqués dans les communications avec les employés lors de cette étape du cycle de vie sont ceux qui sont directement impliqués dans la formation des employés. Aussi, nous remarquons que les chargés de projet internes à l'organisation communiquent tous directement avec les employés. Seuls CP5 et CP4 n'ont pas fait mention des employés comme acteurs lors de cette étape du cycle de vie. Or, nous remarquons que ce sont ces deux répondants qui ont mentionné ne pas avoir eu à communiquer beaucoup lors de cette étape.

Les chargés de projet rencontrés mentionnent également, dans une proportion de 60% avoir eu à communiquer avec les fournisseurs. Là aussi, l'impact de leur travail sur l'exploitation du projet peut expliquer leur implication dans les communications du chargé de projet. Nous remarquons la même corrélation entre les répondants ayant admis

avoir eu à communiquer avec les employés et ceux qui disent avoir communiqué avec les fournisseurs. Il nous est donc possible de présumer que l'explication précédente s'applique également dans ce cas précis.

Pour ce qui est des autres acteurs impliqués soient: l'équipe de soutien, la firme externe et le gouvernement, il nous est possible de croire que l'implication de ces acteurs dépend directement de la nature du projet à savoir si l'implication de ces derniers est nécessaire pour la réalisation ou non.

6.7.2. Les objectifs

À la différence des autres étapes du cycle de vie, il ne semble pas ressortir un objectif commun pour ce qui est des communications du chargé de projet lors de cette étape du cycle de vie. Aussi, les objectifs varient selon la personne vers qui ces communications sont dirigées.

Aussi, pour ce qui est de l'équipe projet, les objectifs généraux qui semblent se dégager sont: préparer un bilan du projet et dissoudre l'équipe. Cependant, il est surprenant de constater que le bilan du projet n'est pas plus utilisé. En effet, seulement 50% des répondants ayant fait mention de l'équipe projet affirment avoir fait un bilan. Ce pourcentage est tout aussi impressionnant en ce qui a trait à la dissolution de l'équipe. Il est possible de se questionner à savoir comment le chargé de projet peut recueillir de l'information sans poser ces questions.

6.8. Les médias

Lors de l'ensemble du projet, il nous est possible de remarquer le nombre important de médias utilisés. Cependant, certains points ressortent. Ces derniers seront exposés dans cette partie du chapitre.

La première constatation que nous pouvons faire est l'utilisation abondante des médias électroniques (courriel et téléphone). En effet, dans la majorité des cas (acteur-objectif) les médias électroniques semblent être utilisés. Nous pouvons prétendre que leur utilisation est principalement dû au fait que ces derniers offrent la possibilité de communiquer rapidement et ce, sans avoir à se déplacer. Les courriels et le téléphone semblent être les médias de prédilection.

Il nous est également possible de remarquer que le personne à personne semble également jouir d'une certaine popularité dans les communications du chargé de projet. Ce moyen de communication est rapide et permet de s'assurer que le message envoyé est bien compris par les acteurs impliqués. Aussi, le personne à personne semble être utilisé principalement pour les communications avec les acteurs qui jouent un rôle déterminant dans la réalisation du projet.

Dans le même ordre d'idée, nous dénotons également que la tenue de réunions semble être le moyen de communication privilégié quand vient le moment de faire passer un message ou de transmettre de l'information à un plus grand nombre de personnes. Aussi, les réunions sont donc principalement utilisées lors des phases dites plus concrètes de la réalisation du projet soient la phase de planification détaillée du projet et la phase de suivi et contrôle.

Aussi, les autres médias importants qui semblent ressortir du lot pourraient être inclus dans la catégorie supports visuels. Ces derniers incluent les budgets, les échéanciers, les plans et devis, les rapports de suivi et d'avancement, les schémas et dessins, etc. Ces derniers outils sont principalement utilisés dans le but d'illustrer des informations qui autrement, seraient plus difficiles à expliquer. Lors de nos rencontres, lorsqu'il était question de l'un ou l'autre de ces outils, il semblait toujours y avoir une corrélation directe entre leur utilisation et l'utilisation d'un autre média. En effet, ces derniers pouvaient être

envoyés via courriel ou lors d'une réunion. Aussi, leur utilisation ne se concentrait pas seulement sur quelques acteurs mais bien, sur divers intervenants. En effet, leur versatilité ainsi que leur facilité de compréhension semblent être des qualités appréciées des gestionnaires de projet.

Pour finir, les autres médias mentionnés lors de cette étude ne l'ont été que par un très petit nombre de répondant. Aussi, il semble improbable que ces derniers jouissent d'une popularité dans la majorité des cas. Aussi, nous est-il possible de croire que chaque gestionnaire de projet possède également des outils bien précis qu'il privilégie.

6.9. *Les difficultés de communication en gestion de projet*

Au départ, cette analyse nous permet d'identifier clairement l'un des principaux problèmes des communications en gestion de projet. En effet, les cas à l'étude, à l'exception de CP2, démontrent clairement le manque de structure régissant ces communications. En effet, aucune personne à l'exception de CP2 n'a fait allusion à une quelconque méthodologie des communications. Aussi, ces dernières sont laissées libres au gestionnaire de projet. Or, ces dernières peuvent comporter des lacunes qui pourraient avoir une incidence directe sur le succès du projet. Les communications, tel que mentionné par Pinto et Slevin (1988), sont l'un des facteurs clé de succès d'un projet. Or, il semblerait que les chargés de projet ne considèrent pas ces dernières de la sorte. Il a cependant été démontré dans bien des cas que des communications efficaces peuvent éviter des erreurs et des mauvaises interprétations.

Pour finir, notre étude nous a également permis de remarquer le manque flagrant de communication lors de l'étape finale du projet soit la phase d'exploitation et évaluation de la performance du projet. Aussi, pour bien des chargés de projet, cette étape n'est pas incluse dans leur mandat. Aussi, ne considèrent-ils pas que les communications lors de

cette étape sont aussi importantes. Cependant, lors de la revue de la littérature, nous avons remarqué que les communications lors de cette étape jouent un rôle primordial. En effet, les communications lors de la phase d'exploitation et évaluation du projet permettent de recueillir des informations essentielles si l'on veut comprendre les lacunes du processus. Aussi, nous considérons donc que les chargés de projet manquent d'information quant à l'importance de ces dernières.

Le tableau 29 récapitule ce qui a été dit au cours de ce chapitre. Il permet de visualiser rapidement l'information exposée précédemment.

Tableau 29: Synthèse des résultats obtenus

Conception et évaluation du projet	
Les acteurs	Les objectifs
<p>Les personnes impliquées jouissent d'un rôle décisionnel dans le projet</p> <p>Le nombre d'acteurs impliqués est intimement lié à l'envergure du projet</p> <p>Principaux acteurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La direction - Le client 	<p>Le niveau de communication varie selon la nature du client.</p> <p>Les objectifs varient également selon la nature du client.</p> <p>Client interne: implication du chargé de projet dès le début. Plus de communications.</p> <p>Client externe: Communications plus restreintes. Objectif plus large des communications soit la capacité de réaliser le projet et les questions monétaires.</p> <p>Principaux objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détermination des besoins • Définition du concept et contenu
Élaboration détaillée du projet	
Les acteurs	Les objectifs
<p>Augmentation du nombre d'acteurs impliqués</p> <p>Très faible implication des fournisseurs à cette étape du projet.</p> <p>Principaux acteurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe projet - Le client - Les employés 	<p>Pierre angulaire de l'organisation du projet</p> <p>C'est à ce moment que l'équipe projet est formée.</p> <p>Principaux objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description détaillée du projet • Présentation de l'échéancier • Élaboration des critères de performance • Détermination des obstacles • Présentation du projet dans son ensemble
Réalisation, suivi et contrôle du projet	
Les acteurs	Les objectifs
<p>Diminution du nombre de participants aux communications</p> <p>Importance des acteurs ayant une incidence sur les décisions relatives au déroulement du projet</p> <p>Si le client est à l'interne, le chargé de projet a à communiquer avec les employés</p> <p>Principaux acteurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le client - L'équipe projet - Les sous-traitants 	<p>Les communications sont adaptées selon la personne à qui le chargé de projet s'adresse.</p> <p>La majorité des acteurs ont identifiés les mêmes objectifs.</p> <p>Principaux objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'avancement des travaux • Suivi de l'échéancier • Suivi des coûts • Suivi de la réalisation globale des travaux

Exploitation et évaluation de la performance du projet	
Les acteurs	Les objectifs
Diminution des communications du chargé de projet. Nombre restreint d'acteurs impliqués dans les communications. Principaux acteurs: <ul style="list-style-type: none"> - Client - Équipe projet - Employés 	Il ne semble pas y avoir un objectif commun aux communications. Le bilan semble un outil très peu utilisé.
Les Médias	
Nombre important de médias utilisés Les médias électroniques jouent un rôle important dans les communications du chargé de projet. Pour les communications rapides et pour valider la bonne compréhension, le personne à personne est utilisé. Les réunions aussi pour les mêmes raisons mais également pour rejoindre un plus grand nombre de personnes. Utilisation abondante des outils visuels tels que les graphiques, plans et devis, etc. Leur utilisation semble reliée à l'utilisation d'un autre média.	
Difficultés	
Il existe un manque de structure des communications des chargés de projet. Manque flagrant de communication lors des étapes finales du projet.	

À la suite de cette étude, nous avons pu remarquer que notre hypothèse selon laquelle les communications varient selon l'étape du cycle de vie était fondée. En effet, il nous a été possible d'observer que, selon les étapes du cycle de vie, le chargé de projet communique avec divers intervenants pour des objectifs différents. De plus, il nous a été possible de constater que certains acteurs semblent être présents tout au long du projet dans les communications du chargé de projet. Ces intervenants sont le client et l'équipe projet. Pour ce qui est des médias utilisés, nous observons une utilisation abondante des médias électroniques tels que les courriels et le téléphone. Cependant, les médias dits plus traditionnels tel que le courrier jouissent tout de même d'une place dans les communications. Pour ce qui est des communications directes, on remarque que les communications personne à personne sont très importantes. Cependant, ce média semble être utilisé principalement lorsqu'une compréhension directe d'un petit nombre de personnes est nécessaire. Cette étude a permis d'identifier que les communications varient

énormément selon la taille du projet. En effet, plus gros est le projet, plus le nombre d'acteurs est élevé.

Or ces résultats nous amènent à nous questionner à savoir ce qui pourrait être fait afin d'améliorer ces communications. Aussi, les informations recueillies Cette étude nous a permis d'identifier clairement l'une des principales lacunes des communications. En effet, il ne semble pas exister de structure régissant les communications. Aussi, les activités de communication semblent laissées à la discrétion du gestionnaire de projet. Or, ces communications peuvent comporter des lacunes qui pourraient avoir une incidence directe sur le succès du projet.

En terminant, notre étude nous a également permis de constater le manque flagrant de communication lors de l'étape finale du projet, soit la phase d'exploitation et d'évaluation de la performance du projet. Aussi, pour bien des chargés de projet, cette étape n'est pas incluse dans leur mandat. Aussi, ne considèrent-ils pas que les communications lors de cette étape sont aussi importantes. Cependant, lors de la revue de la littérature, nous avons remarqué que les communications lors de cette étape jouent un rôle primordial. En effet, les communications lors de la phase d'exploitation et évaluation du projet permettent de recueillir des informations essentielles si l'on veut comprendre les lacunes du processus (O'Shaughnessy, 1992). De plus, nous considérons que les chargés de projet manquent d'information quant à l'importance de ces communications.

Conclusion

Les travaux de recherche, à la base de cette communication, s'intéressent aux communications et à leurs composantes en gestion de projet. Ceci afin d'accroître nos connaissances des éléments et fonctions des communications en gestion de projet. Ces dernières jouent un rôle clé dans la réussite ou l'échec du projet. Il est nécessaire d'augmenter nos connaissances du processus de communication en gestion de projet et du rôle joué par le chargé de projet dans celle-ci. Pour cette raison, il est nécessaire d'accroître nos connaissances des divers processus et fonctions des communications. Ces dernières jouent un rôle clé dans tout le processus de gestion de projet. Aussi, à une époque où la gestion de projet prend de plus en plus de place, est-il essentiel de mieux comprendre tout le déroulement du projet, les communications en faisant partie.

La recension de la littérature nous a permis de définir les étapes du cycle de vie d'un projet ainsi que les différentes composantes des communications à inclure dans le cadre conceptuel de l'étude. Lors de la recherche, les chercheurs ont tenté d'identifier les pratiques communicationnelles des chargés de projet au cours de leur pratique quotidienne.

Ce mémoire démontre que les communications faites par un chargé de projet ont un impact direct sur le déroulement de ce dernier. Les communications contiennent diverses composantes soit: l'émetteur/récepteur, le média ainsi que l'objectif (message). La recherche démontre que cet aspect de la gestion de projet est trop souvent négligé. Ce mémoire résume les modèles et processus à employer pour analyser les communications d'un chargé de projet au cours des diverses étapes du cycle de vie d'un projet.

Nous avons déterminé les différentes composantes des communications et avons tenté de les explorer dans un contexte réel. Ce mémoire s'efforce d'identifier les pratiques communicationnelles des chargés de projet au cours de leur pratique quotidienne. Aussi,

la revue de la littérature nous a permis de dresser un cadre conceptuel permettant l'élaboration d'outil permettant une telle cueillette de données.

À la suite de nos travaux, nous pouvons établir que les communications, quoique utilisées par tous, manquent définitivement de structure. Aussi, les communications du chargé de projet varient considérablement selon le type de projet, l'étape du cycle de vie et la mentalité et connaissance du processus du chargé de projet.

Cette étude tentait d'identifier les principaux médias, objectifs et acteurs impliqués. Aussi, avec l'aide d'outils, nous a-t-il été possible de dresser un bilan des communications tel que présenté au chapitre 6. L'analyse des données recueillies nous a également permis de remarquer un manque flagrant de structure et de compréhension du processus global.

Cette recherche nous a permis d'établir que les communications du chargé de projet varient considérablement selon le type et la taille du projet, l'étape du cycle de vie du projet, la culture du secteur d'activité et les habiletés de communication du chargé de projet. Ceci vient donc confirmer notre question de recherche.

Les limites et avenues de la recherche

Les principales limites de cette étude résident dans la difficulté de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de la population. Aussi, la limite concernant la fidélité de l'étude est très présente. Ceci dû au nombre restreint de cas et à la variété des projets étudiés. Cette recherche étant exploratoire son but était de décrire, en contexte de gestion de projet, le processus de communication utilisé et d'identifier les acteurs de même que les mediums employés.

Les données recueillies au cours de cette recherche serviront à préciser les variables à étudier lors de prochaines recherches sur la communication en gestion de projet. Il serait intéressant, en outre, de répliquer cette étude par secteur d'activité afin d'approfondir les liens entre le processus de communication et la culture du chargé de projet dans le but d'identifier des pratiques managériales susceptibles de contribuer au succès de la gestion des projets. En effet, il pourrait être intéressant de valider de façon plus précise le lien corrélationnel entre les communications et la réussite d'un projet. Aussi, serait-il bon d'étudier plus en profondeur l'efficacité des communications d'un chargé de projet pour ultimement établir un modèle de communication efficace.

Les communications dans la gestion de projet méritent d'être étudiées plus en profondeur vu leur rôle indéniable dans la réussite des projets. Nous croyons donc que la présente recherche permettra à d'autres chercheurs d'avoir des connaissances de base afin d'approfondir le sujet.

Références

O'SHAUGHNESSY (2004-2005)

AMGHAR, A. (2001) *Management de projets – du savoir-faire au savoir faire faire*. Éditions J.C.I. inc., Sainte-Agathe, Qc. 339 p.

ANATOL, K. W. E.; APPLBAUM, R. L. & KOEHLER, J. W. (1981) *Organizational communication, 2nd edition*. Éditions Holt, Rinehart and Winston, San Francisco, 349p.

BANKS, S. P.; BANTZ, C. R.; CORMAN, S. R. & MAYER, M. E. (1994) *Foundations of organizational communication 2nd edition*. Éditions Longman publisher, White Plains, N.Y., 389p.

BERGERON, P. G. (2003) *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, 3^e édition*. Éditions Gaëtan Morin, Boucherville, Qc, 880 p.

BLOCH, A.; CONSTANTIN, T.; LEDUC, O.; OGER F.; RENAULT, O. (2000) *Déjouer les pièges de la gestion de projet*. Éditions d'organisation, Paris. 204 p.

BOEDECKER, R. (1997) *Communications : the project manager's essential tool*. PM Network, décembre, vol.11, no.12 p.19-21

BONANGO NGONTOGO, L. (2003) *L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet : cas des firmes de genie-conseil du Québec*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières, Qc. 142 p.

BORZEIX, A. & FRAENKEL, B. (2001) *Langage et travail*. Éditions CNRS, Paris, 379p.

BROYEZ, C. & DÉTRIE, P.(2001) *La communication interne au service du management*. Éditions Liaisons, Paris. 238 p.

CLELAND, D. I. (1988) *The cultural ambience of project management – another look*. Project management journal, juin, vol. XIX, no.3, p.49-56

CLELAND, D. I. (1989) *Project management : strategic design and implementation*. Éditions TAB professional and reference books, Blue Ridge Summit, PA, 370 p.

CORBEL, J.-C. (2003) *Management de projet : fondamentaux, méthodes, outils*. Éditions d'Organisation, Paris, 169p.

CORMIER, S. (1995) *La communication et la gestion*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 255p.

CORRIVEAU, G. (2004) *Notes de cours*. Université du Québec à Trois-Rivières

CRESWELL, J. W. (2003) *Research design : qualitative, quantitative and mixed methods approaches, Second edition*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 207p.

DEMONT, L.; KEMPF, A.; RAPIDEL, M. & SCIBETTA, C. (1996) *Communication des entreprises : Stratégies et pratiques*. Éditions Nathan, Paris, 384p.

DESLAURIERS, J.-P. (1991) *Recherche qualitative : Guide pratique*. Éditions Chenelière/McGraw-Hill, Montréal, 142p.

EISENHARDT, K. (1989) *Building theories from case study research*. The Academy of Management Review, octobre, vol. 14, no.4, p.532-550

GAUVIN, S., MENVIELLE, W. & PETTIGREW, D. (2003) *Le marketing*. Éditions Chenelière, McGraw-Hill, Montréal, Qc. 733p.

GAYNOR, P. M. (1985) *Communicating in a noisy world*. Project management journal, mars, vol. , no. p. 90-95

GENEST, B.-A. & NGUYEN, T. H. (1995) *Principes et techniques de la gestion de projets*, deuxième édition. Éditions Sigma Delta, Laval, Qc, 586 p.

GIFFIN, S. (2002) *A taxonomy of Internet applications for project management communication*. Project management journal, décembre, Vol.33, no.4, p.39-47

GOVIN, J. G. & PINTO, J. K. (1992) *Project marketing : detailing the project manager's hidden responsibility*. Project management journal, septembre, vol.XXIII, no.3 p. 29-35

HOLLINGSWORTH, S. (1986) *Communications management*. Project management journal, août, Vol.XVII, no.3, p. 96-102

HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. & SCHERMERHORN, J.R. (2000) *Comportement humain et organisation*. Éditions du renouveau pédagogique inc., Saint-Laurent, Québec, 2002, 642p.

JABLIN, F. M. & PUTNAM, L. L. (2001) *The new handbook of organizational communication*. Éditions Sage publications inc. Thousands Oaks, Californie, 911p.

JULIANO, W. J. (1995) *External communication as an integral part of project planning*. PM Network, février, vol. 9, no. 2 p.18-21

KELLY, W.; THOMAS, S. & TUCKER, R. (1999) *Compass: An assessment tool for improving project team communications*. Project management journal, décembre, Vol.30, no.4, p.15-24

KELSO, J. (1997) *No matter your title, effective communication is vital*. PM Network, décembre, vol.11, no.12 p.24-26

KOTLER, P., FILIATRAULT, P. & TURNER, R.E. (2001) *Le management du marketing*. 2^e édition. Éditions Gaëtan Morin, Boucherville, Québec. 876p.

LAFRANCE, A. (1996) *Réseaux et programmes de communication interne*. Éditions Nouvelles, Montréal. 133 p.

LARAMÉE, A. (1993) *La communication dans les organisations*. Télé-Université, Sainte-Foy, Qc. 266 p.

MADERS, H.-P. (2000) *Conduire une équipe de projet*. Éditions d'Organisation, Paris 270 p.

MANTEL, S. J. Jr. & MEREDITH, J. R. (2000) *Project management : a managerial approach*, fourth edition. Éditions John Wiley & Sons, New York, 616 p.

MENVIELLE, W. (2004) *L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise*. Thèse de doctorat déposée à l'Université du Québec à Trois-Rivières

MILLER, M. A. (1995) *The great communicator*. PM Network, février, vol. 9, no. 2 p. 45-46

O'SHAUGHNESSY, W. (1992) *La faisabilité de projet*. Les éditions SMG, Trois-Rivières, Qc. 214p.

O'SHAUGHNESSY, W. (2004) *Notes de cours*. Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières, Qc.

O'SHAUGHNESSY, W. (2005) *Guide Méthodologique d'élaboration et de gestion de projet: la gestion de projet et le concept de gestion intégrée*. Les éditions SMG, Trois-Rivières, Qc. 123p.

PINTO, J. K. & SLEVIN, D. P. (1988) *Critical success factors across the project life cycle*. Project management journal, juin, vol. XIX, no.3 p. 67-75

PITAGORSKY, G. (1998) *Building a communications infrastructure*. PM Network, août, vol.12, no.8 p.41-46

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2000) *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*. Project management institute, Newton Square, Pennsylvania, USA. 219 p.

RAYNALD, S. (2000) *Le management par projet 2e édition*. Éditions d'Organisation, Paris 259 p.

REGNAULT, G. (1996) *La communication interne dans une P.M.E.* Éditions L'Harmattan, Paris 263 p.

SAPIENZA, A. & STORK, D. (1992) *Task and human messages over the project life cycle : matching media to messages*. Project management journal, décembre, vol. XXIII, no.4 p. 44-49

SHIFFLER, R. E. (1998) *Three words to the wise : communicate, communicate, communicate*. PM Network, novembre, vol.12, no.11 p.31-32

SMITH, M. L. (1993) *Decision making for project managers : when to involve others*. Project management journal, juin, vol.XXIV no.2 p. 17-22

SPINNER, P. (1997) *Project management : Principles and practices*. Éditions Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A. 306 p.

TERREL, M. S. (1999) *Project communication management : five steps*. PM Network, octobre, vol.13, no.10 p.71-77

WEI CHOO, C. (1998) *The knowing organization*. Éditions Oxford University Press, New York, 298p.

WESTPHALEN, M.-H. (1997) *La communication externe de l'entreprise*. Éditions Dunod, Paris 128 p.

<http://www.pmiquebec.qc.ca/chapLevisQuebec.htm> (15 novembre 2005)

Annexe A

Questionnaire :

Partie 1 : Identification du répondant

Nom : _____ Prénom : _____

Pour quelle entreprise travaillez-vous?

Nombre d'années dans l'entreprise : _____

Poste occupé dans l'entreprise : _____

Combien de projet avez-vous gérés?

Quel est le dernier projet que vous avez mené à terme?

Travail structuré appuyé par la direction, ayant un début et une fin et regroupant des personnes possédant des qualifications diverses et travaillant pour le même objectif.

Quel était votre rôle dans ce projet?

Partie 2 : Questions portant sur les communications et le cycle de vie d'un projet?

Les prochaines questions porteront sur les communications et le cycle de vie d'un projet. Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé un cycle de vie en 4 étapes. Je définirai donc chacune des phases et par la suite suivront les questions.

La première étape consiste en la conception et l'évaluation du projet:

Cette phase a pour but de définir, de concevoir et d'analyser le projet afin de prendre une décision relativement à son acceptation ou à son refus.

Pour ce faire, on identifiera l'origine du projet et on procédera à la clarification du besoin et des résultats attendus, à la définition du contenu et du concept, à l'évaluation de la faisabilité de ses différentes composantes (marché, technique, financière, organisationnelle...etc.), à la fixation des indicateurs de performance, à l'analyse du risque et à la rédaction d'un mémoire d'identification de projet ou d'avant-projet.

Les différentes informations ainsi produites permettent aux dirigeants de se prononcer sur les suites à donner au projet et de passer à la phase planification lorsque la recommandation est positive. (O'Shaughnessy, 2005)

Donc, en vous référant à cette définition, dans le cadre de ce projet, avez-vous eu à communiquer?

Quelles ont été les personnes (rôles de la personne) visées par ces communications?

En vous référant à la question précédente, quel était votre objectif général (le message) lors de ces communications?

Quel est le/les médias que vous avez utilisé pour ces communications?

La deuxième étape consiste en la planification détaillée du projet:

La planification détaillée du projet vise à déterminer le plus précisément possible les biens livrables qui doivent être réalisés, la façon de les réaliser, le moment de leur réalisation, les personnes qui seront mises à contribution, la répartition du coût du projet entre les différents biens livrables et s'il y a lieu les activités relatives à

l'implantation et à la maintenance du projet au cours de sa période d'exploitation.

Les outils et les techniques utilisés porteront entre autres sur le découpage du projet en ses principales composantes, sur une logique séquentielle d'exécution, sur une charte des responsabilités, sur le choix d'un logiciel de projet (lorsque requis) et sur une structure budgétaire appropriée.

Toutes ces informations seront par la suite présentées dans le plan d'exécution du projet.

L'approbation de ce plan donne le feu vert à la réalisation du projet. (O'Shaughnessy, 2005)

En vous référant à cette définition, dans le cadre de ce projet, avez eu à communiquer?

Quelles ont été les personnes visées par ces communications?

En vous référant à la question précédente, quel était votre objectif (le message) lors de ces communications?

Quel est le/les médias que vous avez utilisé pour ces communications?

La troisième étape est la réalisation, suivi et contrôle du projet:

Cette phase a principalement pour but de mettre en œuvre la planification établie et les activités nécessaires pour transformer en biens livrables ou en services les différentes ressources mises à la disposition du projet.

Il s'agit de la phase la plus intense, puisqu'elle porte sur la production des différents éléments ou composantes du projet.

Au cours de cette étape, certaines activités préparatoires au démarrage du projet sont entreprises de même que diverses activités relatives au suivi et au contrôle du projet. Au plan du management de projet, le responsable du projet doit simultanément gérer l'équipe de projet, les parties prenantes internes et externes, les risques associés au projet et les diverses contraintes à respecter. (O'Shaughnessy, 2005)

Donc, en vous référant à cette définition, dans le cadre de ce projet, avez eu à communiquer.

Quelles ont été les personnes visées par ces communications?

En vous référant à la question précédente, quel était votre objectif (le message) lors de ces communications?

Quel est le/les médias que vous avez utilisé pour ces communications?

La quatrième étape consiste en l'exploitation et l'évaluation de la performance :

Les principaux objectifs de cette phase sont les suivants :

- *Procéder à l'arrimage entre le projet réalisé et son unité administrative d'accueil*
- *Évaluer la performance du projet réalisé au cours de sa période d'exploitation*

- *Proposer, lorsque requis, des mesures correctives afin que le projet réponde aux attentes pour lesquelles il a été réalisé*
- *Décider de la poursuite ou non de l'exploitation du projet*
- *Évaluer la qualité des processus, méthodes et outils utilisés dans la gestion du projet et apporter le cas échéant, les modifications appropriées permettant d'améliorer la gestion des projets futurs*

La gestion de cette phase ne devrait généralement pas relever du gestionnaire ou de l'équipe responsable de la réalisation du projet, mais plutôt de l'unité organisationnelle imputable de l'atteinte des résultats du projet au cours de sa période d'exploitation ou encore d'une instance administrative indépendante similaire à un Bureau de projet. Il convient cependant de souligner que la démarche proposée n'exclut pas la contribution ponctuelle d'un ou de plusieurs membres de l'équipe de projet. (O'Shaughnessy, 2005)

Pour une dernière fois, en vous référant à cette définition, dans le cadre de ce projet, avez eu à communiquer.

Quelles ont été les personnes visées par ces communications?

En vous référant à la question précédente, quel était votre objectif (le message) lors de ces communications?

Quel est le/les médias que vous avez utilisés pour ces communications?

En vous référant à votre dernier projet, avez-vous eu à communiquer avec les personnes suivantes? Si oui, pouvez-vous me spécifier la phase durant laquelle vous avez eu à communiquer avec ces personnes et quel était l'objectif de la communication?

- Équipe de projet

- La direction

- Les employés

- Le client

- Les différents départements

 - Les finances

 - La production

 - La comptabilité

 - Les ressources humaines

 - L'ingénierie

 - Le marketing

- Les fournisseurs

- Les sous-traitants

- Les gouvernements

- Les banques

- Les concurrents

- La communauté

- La population générale

25. En vous référant à votre dernier projet, avez-vous eu à utiliser les médias suivants? Si oui, lors de quelle phase du projet et pour communiquer avec qui?

- Présentations

- Articles

- Réunions d'équipe

- Rapports d'avancement

- Face à face

Mémos
Événements promotionnels
Formation
Démonstrations
Exposés
Téléphone
Correspondance
Courriels
Revue de presse
Colloques
Vidéo conférence

Annexe B

Message de présentation envoyé aux participants potentiels à l'étude

Madame, Monsieur,

Je me nomme Katherine Murphy et je suis présentement étudiante à la maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Je sollicite votre collaboration pour la tenue d'entrevues semi-dirigées. Ces entrevues sont réalisées dans le cadre de mon mémoire de maîtrise portant sur les communications en gestion de projet. Je tiens à préciser que l'entrevue devrait être d'une durée d'environ 1 heure. Vous trouverez en annexe les directives de l'entrevue ainsi qu'une copie du guide d'entrevue. Votre participation serait grandement appréciée. Les résultats des entrevues seront rendus disponibles aux participants à l'enquête. Vous pouvez me confirmer votre réponse par courriel. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter.

Je vous remercie d'avance.

Katherine Murphy

Étudiante à la maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Annexe C

Description de l'entrevue envoyée aux répondants potentiels

Bonjour et merci de prendre quelques minutes pour prendre connaissance du contenu de l'entrevue. Voici une brève description des questions de l'entrevue.

La première partie de l'entrevue consistera en l'identification du répondant. Ces questions touchent principalement les expériences de gestion de projet du répondant.

La deuxième partie de l'entrevue consiste en des questions touchant directement la communication dans la gestion de projet. Ces questions sont en référence au cycle de vie du projet. Ce dernier sera décrit afin de s'assurer une compréhension uniforme de la part de chacun des répondants. Dans le cadre de notre recherche, nous utilisons un cycle de vie en 4 étapes soient :

- Conception et évaluation
- Planification
- Réalisation, suivi et contrôle
- Exploitation et évaluation de la performance

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter.

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Au plaisir,

Katherine Murphy